الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

مشروع بحث لنيل درجة الماجستير

بعنوان

الخرائط الإستراتيجية كمدخل نوعي وإستراتيجي لتحليل وتقييم الأداء الشامل

دراسة حالة تطبيقية على المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)

Strategy Maps–A Strategic and Qualitative Approach For Analyzing and Assessing Comprehensive Performance

A Case Study on The Arab Center for the Studies of Arid Zones and Dry Lands

إشراف

أ.م. د.عبد الرحمن مرعي

إعداد

وائل هايل رافع

2010

أعضاء لجنة الحكم

- د. إبراهيم ميدة عضواً

الأستاذ في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

- د. عبد الرحمن مرعي عضواً مشرفاً

الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

- د. قاسم النعيمي عضواً

الأستاذ المساعد في قسم الإحصاء التطبيقي – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

كلمــــــــة شكـــــر

بناءً على عنوان مشروع هذا البحث المستهل بكلمتي " الخرائط الإســـتراتيجية " .. أســـتهل بالشكر والتقدير لأستاذي المشرف الدكتور عبد الرحمن مرعي .. الذي قـــدم لهـــا معارفـــه وخبراته، لتشكل مدخلاً للتقييم والتحليل .. عملت بضوئه في إنجاز هذا البحث الذي كان لـــه الدكتور مرعي راعياً.. ومقيماً.. ومقوماً لعناصره ومكوناته كافةً.

الشكر والتقدير لأعضاء لجنة الحكم، تلك القامات العلمية التي وهبت نفسها لتقعيـــد البحـــث العلمي وتأصيله، والسهر على سيرورته وصيرورته، كي يبنى على ما أسسوا لـــه صـــرحٌ علميٌ يهتدى به، ويقتبس منه نور المستقبل، وضوء الحياة.

كل الاحترام والمحبة للأستاذ منهال الغضبان.. الذي وضع اللمسات الأخيرة على هذا البحث لجهة قراءته وتدقيقه لغوياً.

الشكر الجزيل والعرفان .. للعزيزين: د. سلمان الحكيم ، م. طارق السمعان .. زميليَ اللذين كانا خير سندٍ لي في عملية إنجاز هذا البحث.

الإهـــــــــداء

إلى أبـــــي .. هذا الذي وهب عمره ساهراً على تنشئتنا ورعايتنا، ومازال يجهد في تـــأمين أسباب الراحة لنا دون أن تفت من قناته السنون ...

إلى أمـــــــي .. تلك الحنون .. الرؤوم التي نهلنا من عطائها مساراً ومن حبها المصير..

إلى أخي محمد .. من شبابه الرفد .. ومن طلته الحبور، وزهرة دنياه الغالية.. مرح ..

إلى غادة .. سمر.. سماح .. أخواتي اللواتي اقتديت في مساري العلمي ..
ولأنجالهن .. هؤلاء مسرة الفؤاد.

إلى أصهرتي .. معن جنيد .. وسيم رافع .. معن رافع .. هؤلاء من في صـــدقهم قربـــى، وفي قرابتهم صدق.

إلى الأقرباء .. إلى الأصدقاء .. عملي المتواضع هذا، ومحبتي التي لايسعها الكلام.

وائل

قائمة المحتويات

البيان	رقم الصفحة
المقدمة	**1**
مشكلة البحث	2
أهمية البحث	2
أسئلة وأهداف البحث	3
الدراسات السابقة	4
منهجية البحث	7
الفصل الأول: البعد الاستراتيجي للمحاسبة الإدارية	**8**
المبحث الأول: المحاسبة الإدارية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية	11
1- المحاسبة الإدارية	11
1-1- مفهوم المحاسبة الإدارية	11
1-2- علاقة المحاسبة الإدارية بالمحاسبة المالية	15
2- الإدارة الاستراتيجية	16
2-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية	16
2-2-عناصر الإدارة الاستراتيجية	17
2-2-1-وضع / صياغة الاستراتيجية	17
2-2-1-1- الرسالة (Mission):	17
2-2-1-2- الرؤيـــــــة (Vision):	20
2-2-1-3- الأهداف (Vision):	20
2-2-2-تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية	21
2-2-3- التقويم والرقابة	21
3- المحاسبة الإدارية والإدارة الاستراتيجية	22
3-1- المحاسبة الإدارية الاستراتيجية	28
3-1-1- مفهوم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية	28
3-1-2- الأبعاد النظرية للمحاسبة الاستراتيجية	28
3-1-2-1- البعد التقليدي	29
3-1-2-2- بعد نظرية المؤسساتية	30
3-1-2-3- بعد التعلم التنظيمي	31

3-1-2-4- بعد نظرية النقد	32
3-1-3- الآثار الرئيسية للمحاسبة الإستراتيجية	33
المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	35
1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	35
2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن	36
3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	37
3-1- البعد المالي	37
3-2- بعد الزبائن	38
3-3- بعد العمليات الداخلية	39
3-4- بعد التعلم والنمو	40
4- مكونات بطاقة الأداء المتوازن	41
5- علاقة السبب الأثر للأبعاد الأربعة	42
6- إعداد بطاقة الأداء المتوازن ومزايا استخدامها	43
7- أجيال بطاقة الأداء المتوازن	44
الفصل الثاني: الخرائط الاستراتيجية	50
المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية والخرائط الاستراتيجية	54
1- الاستراتيجية	54
1-1- مفهوم الاستراتيجية	54
1-2- مستويات الاستراتيجية	54
1-3- أهداف الاستراتيجية	55
1-4- إعداد الاستراتيجية	55
2- الخرائط الاستراتيجية	58
2-1- مفهوم الخريطة الاستراتيجية	58
2-2- المبادئ الأساسية للخرائط الاستراتيجية	62
2-3- أبعاد الخرائط الاستراتيجية	64
2-3-1- البعد المالي	64
2-3-2- بعد الزبائن	68
2-3-3- البعد العمليات الداخلية	72
2-3-3-1- عمليات إدارة التشغيل	72

73	2-3-3-2- عمليات إدارة الزبائن
73	2-3-3-3- عمليات التجديد
73	2-3-3-4- العمليات القانونية والاجتماعية
76	2-3-4- بعد التعلم والنمو
79	2-4- المبادئ التي تركز عليها المنظمة في بناء إستراتيجيتها
85	المبحث الثاني: عمليات خلق القيمة وتقييم الجاهزية الاستراتيجية
85	1- عمليات خلق القيمة
85	1-1- عمليات إدارة التشغيل
85	1-1-1- علاقة عمليات إدارة التشغيل ببعد التعلم والنمو
86	1-1-1-1- رأس المال البشري
86	1-1-1-2- رأس المال المعلوماتي
87	1-1-1-3- رأس المال التنظيمي
87	1-1-1-3-1- الثقافة
89	1-2- عمليات إدارة الزبائن
89	1-2-1- علاقة عمليات إدارة الزبائن ببعد التعلم والنمو
89	1-2-1-1- رأس المال البشري
91	1-2-1-2- رأس المال المعلوماتي
91	1-2-1-3- رأس المال التنظيمي
92	1-3- عمليات التجديد
92	1-3-1- علاقة عمليات التجديد ببعد التعلم والنمو
93	1-3-1-1- رأس المال البشري
93	1-3-1-2- رأس المال المعلوماتي
93	1-3-1-3- رأس المال التنظيمي
93	1-3-1-3-1- العمل كفريق
93	1-3-1-3-2- الثقافة
95	2- تقييم الجاهزية الاستراتيجية
96	2-1- جاهزية رأس المال البشري
96	2-1-1- الخطوة الأولى: تحديد الأعمال الاستراتيجية
96	2-1-1- الخطوة الثانية: تشخيص الكفاءة

2-1-1- الخطوة الثالثة: تقدير جاهزية رأس المال البشري	97
2-1-1- الخطوة الرابعة: برنامج تطوير رأس المال البشري	97
2-2- جاهزية رأس المال المعلوماتي	99
2-2-1- الاستثمارات الاستراتيجية في رأس المال المعلوماتي	100
2-2-1- 1- المؤشر الأول نسب الاستثمار في البحث والتطوير	100
2-2-1- 2- المؤشر الثاني تخصيص الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي	101
2-3- جاهزية رأس المال التنظيمي	101
2-3-1- عناصر رأس المال التنظيمي	102
2-3-1-1- الثقافة	102
2-3-1-2- القيادة	103
2-3-1-3- الانسجام	105
2-3-1-4- تشارك العرفة	105
2-3-1-4-1- خلق المعرفة	106
2-3-1-4-2- تنظيم المعرفة	106
2-3-1-4-3- تطوير المعرفة	106
2-3-1-4-4- توزيع المعرفة	106
الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية على المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)	108
1- لمحة عن أكساد	109
1-1- تأسيس أكساد	109
1-2- أهداف المركز ومهامه	109
1-3- مصادر تمويل المركز	111
1-4- أجهزة المركز	111
2- توصيف العمليات الداخلية للمركز	114
2-1- العمليات الداخلية العامة لإدارات وأقسام المركز	114
2-1- تحديد العمليات الإستراتيجية	120
3- دراسة الجاهزية الإستراتيجية في أكساد	122
3-1- الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري	122

3-2- الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي	139
3-3- الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي	142
النتائج والتوصيات	156
المصادر والمراجع	160

فهرس الجداول الواردة في الرسالة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	العلاقة بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية	15
2	مؤشرات الأداء في البعد المالي للخرائط الاستراتيجية	67
3	مؤشرات الأداء في بعد الزبائن للخرائط الاستراتيجية	71
4	مؤشرات الأداء في بعد العمليات الداخلية للخرائط الاستراتيجية	75
5	مؤشرات الأداء في بعد التعلم والنمو للخرائط الاستراتيجية	78
6	الأهداف والمقاييس والبرامج في بعد التعلم والنمو والتي تقود التحسينات في عمليات التشغيل	88
7	أهداف ومقاييس بعد التعلم والنمو والمرتبطة باستراتيجيات إدارة الزبائن	91
8	أهداف ومقاييس بعد التعلم والنمو والمرتبطة بعمليات التجديد	94
9	توصيف رأس المال المعلوماتي	99
10	أسلوب القيادة _ التركيز على كفاءات القادة	104
11	الأهداف والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد وتقييم تشارك المعرفة	107
12	العمليات الاستراتيجية موزعة حسب إدارات المركز	121
13	عدد الموظفين حسب توزعهم في إدارات المركز	122
14	توزع خبراء ورؤساء البرامج على إدارات المركز	123
15	الشروط العامة لشغل وظيفة خبير أو رئيس برنامج	124
16	شروط شغل وظيفة رئيس برنامج تنمية موارد المياه في إدارة الموارد المائية	124
17	شروط شغل وظيفة خبير هيدرولوجيا في إدارة الموارد المائية	125
18	شروط شغل وظيفة رئيس برنامج إدارة موارد الأراضي في إدارة الأراضي واستعمالات المياه	125
19	شروط شغل وظيفة خبير مسح وتصنيف تربة في إدارة الأراضي واستعمالات المياه	126

20	شروط شغل وظيفة رئيس برنامج تحسين الأغنام والماعز في إدارة الثروة الحيوانية	126
21	شروط شغل وظيفة خبير في التناسل الحيواني في إدارة الثروة الحيوانية	126
22	شروط شغل وظيفة رئيس برنامج الحبوب في إدارة الموارد النباتية	127
23	شروط شغل وظيفة خبير تربية نبات في إدارة الموارد النباتية	127
24	السيرة الذاتية لرئيس برنامج تنمية الموارد المائية	128
25	السيرة الذاتية لخبير التناسل الحيواني	128
26	السيرة الذاتية لخبير تربية نبات	128
27	السيرة الذاتية لرئيس برنامج الحبوب	128
28	دورة تدريبية حول تحسين إنتاجية الأشجار المثمرة الملائمة للمناطق الجافة وشبه الجافه	130
29	الدورة التدريبية حول تغذية الحيوان في المناطق الجافه	130
30	ورشة عمل حول تقانات إعادة تأهيل الأراضي المتدهورة ومكافحة التصحر	131
31	حلقة عمل حول الاتجاهات الحديثة لتربية الحبوب من أجل تحمل الإجهادات البيئية	131
32	ورشة العمل الدولية حول مشروع ربط منخفضات خليج سرت بالبحر المتوسط	132
33	حلقة العمل الإقليمية حول إدارة الموارد الطبيعية وموارد الغطاء النباتي	132
34	الاجتماع النهائي في إطار مشروع إدارة مياه الري في المناطق شبه الجافة الذي يموله الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج دعم البحث العلمي في دول البحر المتوسط (IRRIMED)	133
35	اجتماع الخبراء حول المؤسسات الوطنية في منطقة الإسكوا للموارد المائية	133
36	اجتماع اللجنة التوجيهية لشبكة هيدرولوجية الوديان	133

37	الندوة الأولى للموارد المائية بجامعة دمشق	134
38	الدورة التدريبية الإقليمية حول حماية الموارد المائية المشتركة	134
39	ورشة العمل حول البيئة والاستدامة	134
40	ندوة " ترشيد استهلاك المياه تعزيزاً للأمن المائي العربي"	135
41	الندوة المائية السورية اليابانية الخامسة	135
42	حلقة العمل حول الإدارة المتكاملة للمجتمعات البلدية	135
43	ورشة عمل حول التغذية الاصطناعية للمياه الجوفية	136
44	الدورة التدريبية حول النظائر المشعة والمستقرة في دراسات المياه	136
45	الاجتماع الإقليمي لشبكة هيدرولوجيا الوديان وشبكة حماية المياه الجوفية	136
46	المؤتمر الدولي العلمي حول مستقبل الأراضي الجافة	137
47	المؤتمر الدولي حول صحة المياه	137
48	ورشة عمل حول النباتات الطبية والعطرية	137
49	المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة وإدارة الموارد المائية في فلسطين	138
50	الاستثمارات التكنولوجية ونفقات البحث والتطوير في المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد) خلال عام 2006	139
51	تخصيص الاستثمارات التكنولوجية وفقاً للخرائط الاستراتيجية وبما يتوافق مع إستراتيجية المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)	140
52	تخصيص الاستثمارات في التطبيقات التكنولوجية وفقاً للخرائط الاستراتيجية وبما يتوافق مع إستراتيجية المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)	140
53	الاستثمارات في عناصر المحفظة المعلوماتية للمركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)	141
54	استبيان تقييم الثقافة التنظيمية	143
55	نتائج استبيان تقييم الثقافة التنظيمية لعينة من موظفي أكساد	144

56	استبيان تقييم القيادة	146
57	نتائج استبيان تقييم القيادة الموجه لعينة من موظفي أكساد	147
58	استبيان تقييم الانسجام	149
59	نتائج استبيان تقييم الانسجام الموجه لعينة من موظفي أكساد	150
60	استبيان تقييم مدى تشارك المعرفة	152
61	نتائج استبيان تقييم مدى تشارك المعرفة الموجه لعينة من موظفي أكساد	153
62	تقييم جاهزية رأس المال التنظيمي في المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة	155

فهرس الأشكال الواردة في الرسالة

رقم الشكل	البيان	رقم الصفحة
1	دورة وظائف الإدارة	12
2	دورة وظائف المحاسبة	13
3	عرض للانتقال من الرسالة إلى الرؤية فالإستراتيجية حتى الخريطة الاستراتيجية ونتائجها	19
4	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	37
5	مكونات الجدول الوارد في كل بعد من بطاقة الأداء المتوازن	41
6	علاقة السبب - الأثر بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	42
7	أجيال بطاقة الأداء المتوازن	44
8	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	46
9	هيكل الخريطة الإستراتيجية " الجيل الثالث "	49
10	الخريطة الاستراتيجية	60
11	البعد المالي للخريطة الاستراتيجية	66
12	بعد الزبائن للخريطة الاستراتيجية	69
13	أهداف بعد الزبائن وفقاً للقيم المقترحة	70
14	بعد العمليات الداخلية للخريطة الاستراتيجية	74
15	بعد التعلم والنمو للخريطة الاستراتيجية	77
16	استراتيجيات التعلم والنمو لإدارة الزبائن	90
17	إطار توصيفي لجاهزية رأس المال البشري	98
18	الهيكل التنظيمي للمركز العربي (أكساد)	113

المقدمة:

" لا يمكن أن تدير ما لا يمكنك أن تقيسه، كما لا يمكنك أن تقيس ما لا يمكنك أن توصفه."[1]

آلاف الشركات في العالم تكيفت مع مدخل بطاقة الأداء المتوازن- نظراً لما توفره البطاقة من مقاييس غير مالية (زبائن، عمليات داخلية، تعلم ونمو) إلى جانب المقاييس المالية (التي تلخص نتائج العمل المنجز سابقاً)- وذلك بسبب تغير الظروف في بيئة الاقتصاد المعاصر الذي أصبح يتجه إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة والخدمات، حيث أن تطور الأداء في ظل المعطيات الجديدة بات يعتمد وبشكل رئيسي على المهارات و تكنولوجيا المعلومات، إلا أن البطاقة ظلت قاصرة عن تقديم الصورة المثلى لجميع أفراد المنظمة التي تطبقها، وبالتالي تم تطويرها لما عرف لاحقاً باسم الخرائط الإستراتيجية، هذه الخرائط التي رسمت الصورة بشكل جلي وواضح لإستراتيجية المنظمة في خلق القيمة لزبائنها والمستثمرين فيها، وذلك من خلال عملياتها الداخلية مع القدرة على تقييم الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة (رأس المال البشري - رأس المال المعلوماتي - رأس المال التنظيمي) اللازمة لتحقيق ذلك،إضافة إلى إطار المقاييس التي تقدمها.

من هذا المنطلق تأتي دراستنا هذه لتسلط الضوء على الخرائط الإستراتيجية (تعريفها، أهميتها، مكوناتها، طريقة بنائها)، مع دراسة حالة عملية تطبيقية لها تبين مدى أهميتها ودورها في تحليل الأداء وتقييمه تقييماً شاملاً.

---

[1] Jim Witkin, If You Can't Measure it, you Can't Manage it, http://www.triplepundit.com,Feb 2009.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في كيفية إيجاد المنظمة لإطار يقدم النقاط التالية متكاملـــة فـــي ســـبيل تحليل وتقييم أدائها الشامل وعرض إستراتيجيتها:

1) رسم وفهم إستراتيجية المنظمة بصيغة منسجمة ومتكاملة.
2) التركيز على المقاييس والمؤشرات للأنشطة التي تضيف قيمة.
3) تحديد روابط السبب والأثر بين مقاييس الأداء من خلال ربطها بالإستراتيجية.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يقدم نموذج الخرائط الإستراتيجية كوسيلة تساعد المنظمـــة على تحليل وتقييم أدائها، ويمنحها القدرة على إيصال الإستراتيجية و مقاييس الأداء لجميع موظفيها من خلال التصوير المبسط لها في خريطة يسهل التعامل معها.

أسئلة وأهداف البحث:

يتناول البحث مجموعة من الأسئلة بغرض تقديم الإجابة عليها، محققاً بذلك الأهـداف التـي يرمي إليها، وهي تتمثل بما يلي :

1) **كيفية إيضاح الإستراتيجية وإيصالها لجميع موظفي المنشأة.**
2) **كيفية تحديد العمليات الداخلية الرئيسية التي تقود إلى النجاح الإستراتيجي.**
3) **كيفية تقييم الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال: البشري، المعلوماتي، التنظيمي.**
4) **كيفية تصميم مقاييس أداء مترابطة ومنسجمة مع الإستراتيجية.**

الدراسات السابقة:

1) في دراسة لــ (Kaplan and Norton, 1996)[1] اتفقا من خلالها على ما يلي:

مكن نظام تقييم الأداء الشامل – وفق بطاقة الأداء المتوازن – المديرين من إدخال نظم أو إجراءات إدارية تسهم بصورة منفصلة، وبصورة مركبة في ربط أهداف الإستراتيجيات الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، وبذلك فقد وجدا أن نظام بطاقة الأداء المتوازن جاء مكملاً للمقاييس المالية ولم يأت ليحل محلها.

2) في دراسة لــ (د. عبد العزيز مخيمر وآخرون، 2000)[2] توصلوا من خلالها إلى ما يلي:

تواجه المنظمات الكثير من الضغوط والتحديات سواء محلياً أو عالمياً، وبالتالي لابد من إدراك أن نظم تقييم وإدارة الأداء قد أصبحت ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة، وأصبح الأداء المؤسساتي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية؛ لذلك وفي ظل بيئة العمل الجديدة، فقد بدأ تركيز المحاسبة الإدارية يتحرك متجاوزاً المستوى التشغيلي، ومتجهاً نحو المستوى الإستراتيجي المتمثل بإدارة الأداء على المدى الطويل الأجل أو ما يعرف بنظام الإدارة الإستراتيجية الذي ينطلق من إستراتيجية الشركة كحجر أساس في بناء واتخاذ القرارات.

3)وفي دراسة لــ (Cobbold and Lawrie, 2002)[3] بينا من خلالها ما يلي:

إن استخدام نظام تقييم الأداء المعاصر وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن يعد أساساً لأنظمة الإدارة الإستراتيجية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم الأداء وفق هذا النظام تعد مشجعة، وهناك إمكانية للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

---

[1] Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996) "The Balanced scorecard: translating strategy into action" Harvard Business school press.

[2] د. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000، ص 9.

3 Cobbold. I.M, and G.J.G Lawire,(2002)(The development of the balanced scorecard as a strategic management tool)

4) في دراسة لــ (هاني عبد الرحمن العمــري،2003)[1] توصل الباحث من خلالها إلى مـا يلي:

إن فكرة البطاقة بحد ذاتها ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققـت فحـسب، وإنمـا تكمـن أهميتها في تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في البناء الاستراتيجي، بالإضافة لكونها تقدم خطة شاملة للعمل وتوضح مواقع الخلل والتوازن بـين العمليـات علـى المـدى القصير والطويل الأجل، كما تعتبر دليلاً ومؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري والمـالي في المنظمة.

5) في دراسة أخرى أجريت من قبل (Bain & Company,2004)[2] **توصلا مـن خلالهـا إلى ما يلي:**

تم من خلال هذه الدراسة فحص الأداء في شركات كبيرة – شركات تزيد إيراداتها على 500 مليون دولار– تعمل في سبع دول متقدمة (الولايات المتحدة – أستراليا – بريطانيا – فرنسا – ألمانيا – إيطاليا – اليابان)، وقد تم فحص أداء هذه الشركات خلال العشر سنوات الأفـضل – من 1988 حتى 1998– في التاريخ الاقتصادي.

وقد تبين أن أكثر من ثلثي هذه الشركات كان لديها خطط إستراتيجية لتحقيق نمو يزيـد علـى 9%، لكن أقل من 10% من هذه الشركات حققت هذا الهدف، ويعود سبب الفشل في تحقيـق الإستراتيجيات إلى عدم وجود تحديد واضـح ومتفـق عليـه للإجـراءات اللازمـة لتنفيـذ الإستراتيجيات، ويعود هذا الفشل إلى عدد من المعوقات نستعرضها فيما يلي:

1) عائق الرؤية: 5% فقط من الموظفين يفهمون استراتيجيات الشركة.
2) العائق البشري: 25% فقط من التنفيذيين ترتبط رواتبهم بمدى تحقيق الإستراتيجيات.
3) العائق التشغيلي: 60% من الشركات لا تربط موازناتها المالية بالإستراتيجيات.
4) عائق التطوير: 85% من التنفيذيين يقضون ساعة أو أقل خلال كامل الشهر لمناقـشة الإستراتيجيات.

---

[1] هاني عبد الرحمن العمري، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2003، ص552.

[2] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, P6.

6) وفي دراسة أجريت من قبل (Yee-Ching Lilian Chan,2009)[1] على قطاع الصحة توصلت من خلالها إلى ما يلي:

كان هناك تقبل واسع لتطبيق الخرائط الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصحي مكان التطبيق، وقد كان تطبيقهما مميـزاً ومبتكـراً، وخلـص الباحـث إلـى أن الخـرائط الاستراتيجية والبطاقة هما أدوات إدارة استراتيجية و اتصال ذات فعالية، وتعمل علـى خلـق الانسجام المتكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمستويات المختلفة لقطاع الصحة.

[1] Yee-Ching Lilian Chan, How strategy map works for Ontario s health system, International Journal of Public Sector Management;, Vol. 22 Issue 4, 2009

منهجية البحث:

سوف يتبع الباحث منهجية دراسة الحالة (case study) بغية الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، حيث أوصى عدد من الباحثين (yin, k. Robert)[1] بضرورة اللجوء إلى دراسة الحالة، وذلك بعد اكتشاف القصور في النظريات التي اعتمدت الأساليب والتحليلات الإحصائية بهدف توليد تعميمات، حيث لم تستطع هذه النظريات تفسير الاستثناءات، وبالتالي فقد دعا الباحثون إلى التركيز على التعميم النظري الذي تزودنا به دراسة الحالة بدلاً من التعميم الإحصائي الذي تنتجه طرائق البحث التقليدية السائدة.

وسيتبع الباحث مراحل دراسة الحالة المختلفة بدءاً من الحصول على بيانات ومعلومات وإحصائيات من مراجع عربية وأجنبية، ودراسات أخرى متعلقة بموضوع البحث، وانتهاءً بالدراسة التطبيقية التي سيجريها الباحث على المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)، والتي تبدأ بالحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث، ومن ثم دراسة وتفسير وتحليل هذه المعلومات للوصول إلى أهداف البحث.

محددات البحث:

يوجد نمطان للحصول على المعلومات من المنظمة محل التطبيق، وهما [2]:

1- نمط المشارك التام: وفيه يصبح الباحثون أعضاء مشاركين في المجموعة المستهدفة دون الكشف عن هوياتهم أو اهداف البحث.
2- نمط المشارك كملاحظ : وفيه يصبح الباحثون أعضاء مشاركين في أنشطة المجموعة وذلك بالكشف عن هوياتهم وعن غرض الدراسة.

وقد اتبع الباحث كلا النمطين، إلا أن معوقات برزت من خلال رفض إدارة المنظمة – محل التطبيق – تقديم المساعدة لإتمام عملية البحث، وبالتالي كان هناك محدودية في البيانات المتوفرة أثرت بشكل كبير على استكمال دراسة الحالة التطبيقية، واقتصرت البيانات على ما حصل عليه الباحث خلال وجوده في المنظمة متبعاً النمط الأول.

[1] yin, k. Robert : case study research , (usa : sage puplications , 1994)

[2] الطويل ليلى، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، دار بترا للنشر والتوزيع، ص 282، 2004.

الفصل الأول

البعد الإستراتيجي

للمحاسبة الإدارية

The Strategic Perspective
Of
Management Accounting

❖ تمهيـــــد

تعالت التنديدات في أواخر القرن الماضي حول جدوى المحاسبة والمعلومـــات المحاســبية ومـــا تحققه من فائدة على الصعيد الإداري، وكان ذلك نتيجةً طبيعيةً لما تواجهه المنظمات من ضغوط وتحديات محلية وعالمية، فقد أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها تختلف عن ســابق عهــدها، وأمسى من الضروري الاعتراف بقصور الممارسات التقليدية للمحاسبة الإدارية وبعدم ملاءمتها لاتخاذ القرارات ولخلق المزايا التنافسية القابلة للاستمرار.

وبحسب وجهة نظر معظم الباحثين في المجال المحاسبي، فإن المحاسبة إذا ما فقدت دورها فهذا يعود إلى تركيزها على الأرقام والمؤشرات المالية فقط دون الاهتمام بالمعلومات والمقاييس غير المالية؛ وهذا ما دفع إلى ظهور محاولات لتطوير المحاسبة والمعلومات المحاسبية لتــتلاءم مــع الاحتياجات الجديدة للإدارة، وتطوير مهارات المحاسب وتغيير الدور الذي يلعبه فــي المنظمــة، ومن أبرز هذه المحاولات تلك التي نادت بالربط بين المحاسبة الإداريــة والإدارة الإســتراتيجية في إطار أطلق عليه اسم المحاسبة الإستراتيجية، وقد ظهرت المحاسبة الإستراتيجية من خــلال مجموعة من التقنيات والممارسات نذكر منها:

1) التكلفة المستهدفة (Target Cost).
2) مدخل التكلفة على أساس الأنشطة (Activity Based Costing).
3) بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).
4) الخرائط الإستراتيجية (Strategy Maps).

وقد كانت تهدف إلى:

1) الخروج بالمحاسبة من إطارها التقليدي المتمثل بالتركيز على البيانات المالية والتاريخية والداخلية.
2) التعمق في البيانات غير المالية والمستقبلية والخارجية.

ويعتبر كلٌّ من كابلان ونورتن أول من وضع حجر الأساس لهذا التوجه-للمقاييس غير الماليــة- تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، وقد قام كابلان ونورتن- بعــد تبلور فكرة بطاقة الأداء المتوازن - بتطوير بطاقة الأداء المتوازن المقدمة كنظام لقيــاس الأداء إلى نظام لإدارة الأداء تحت عنوان الخرائط الإستراتيجية (Strategy Maps) والتــي شــكلت أساساً للتوجه نحو المقاييس الإستراتيجية.

وهكذا يرى الباحث ضرورة تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- ❖ المبحث الأول بعنوان المحاسبة الإدارية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية، ويتناول هذا المبحث الأفكار التالية:

أولاً: المحاسبة الإدارية (مفهومها ووظائفها)

ثانياً:الإدارة الإستراتيجية (مفهومها وعناصرها)

ثالثاً:المحاسبة الإدارية الإستراتيجية

- ❖ المبحث الثاني بعنوان بطاقة الأداء المتوازن، ويتناول هذا المبحث الأفكار التالية:

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

4- مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

5- علاقة السبب-الأثر للأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن.

6- خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن.

7- أجيال بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول : المحاسبة الإدارية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

1- المحاسبة الإدارية:

1-1- مفهوم المحاسبة الإدارية :

يمكن تعريف المحاسبة الإدارية بأنها نظام معلومات شامل ومتطور لخدمة الوظائف الأساسية للإدارة، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تتطور بشكل مستمر، بما يخدم الحاجات المتجددة لممارسة تخطيط فعال، واختيار سليم بين الحلول البديلة، وتحقيق الرقابة من خلال تقييم الأداء[1].

و هناك تعدد للآراء المتعلقة بمفهوم المحاسبة الإدارية، إلا أنه يمكن حصرها بالمفاهيم الأربعة التالية:

1-1 -1- المفهوم الأول:

تعد المحاسبة الإدارية وفقاً لهذا المفهوم مجرد تطوير لبيانات المحاسبة المالية بما يتناسب مع الاحتياجات الإدارية، إن هذا المفهوم التقليدي الشائع يحدد مفهوم المحاسبة الإدارية بأنها مجموعة من القواعد والأنظمة التي تقوم على جمع المعلومات وتبويبها بالكيفية التي تساعد على اتخاذ القرارات، فالمحاسبة الإدارية وفقاً لهذا المفهوم تعتمد على بيانات المحاسبة المالية والقوائم المالية التقليدية كمادة أساسية تنطلق منها، فهي تبدأ إذن من حيث تنتهي المحاسبة المالية.

والمحاسبة الإدارية وفقاً لهذا المفهوم، لا تحتاج إلى مجموعة مستندية أو دفترية خاصة، بل تحتاج فقط إلى بعض الكشوف والقوائم الإحصائية لإعادة عرض بيانات المحاسبة المالية وتحليلها بشكل يلبي حاجات الإدارة.

1-1-2 - المفهوم الثاني:

ينطلق هذا المفهوم من نظرة واسعة إلى وظيفة المحاسبة الإدارية والصلة الوثيقة التي يجب أن تربطها بالتخطيط والرقابة وتقويم أداء النشاطات المختلفة في المشروع، وتحقيق تلك الوظيفة يتطلب بالضرورة توفر بيانات مستمرة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات رشيدة.

إن مهمة المحاسبة الإدارية وفقاً لهذا المفهوم هي تقديم بيانات مفيدة عن نشاط المشروع لمستويات الإدارة المختلفة فيه، ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء النتائج المستخلصة. إن طبيعة مثل هذه البيانات يمكن أن تكون مختلفة اختلافاً جوهرياً عن بيانات المحاسبة المالية، خاصة وأن بيانات المحاسبة الإدارية تتوجه بشكل أساسي إلى إدارة المشروع الداخلية، في حين أن المحاسبة المالية التقليدية تضع بيانات لتستفيد منها الأطراف الخارجية المهتمة بوضع المشروع.

[1] فلوح. صافي، ميده. إبراهيم، الغصين. راغب، المحاسبة الإدارية ، منشورات جامعة دمشق 2008-2009 ، ص 18.

وحسب هذا المفهوم قد يصبح من الضروري إقامة قسم للمحاسبة الإدارية، ووضع سجلات وقوائم وتقارير منفصلة عن المجموعة المستندية للمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف الفعلية، ويختلف أساس التسجيل المحاسبي، ذلك أن المحاسبة الإدارية قد تأخذ القيمة الحالية (الحقيقية) أو القيمة التقديرية أساساً للتسجيل، في حين أن أساس التسجيل في المجموعة الدفترية للمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف التاريخية هو الأساس الفعلي التاريخي.

1-1-3 – المفهوم الثالث:

ويستند هذا المفهوم على وجود علاقات متوازية وارتباط وثيق بين وظائف الإدارة ووظائف المحاسبة في المشروع وإن هناك دورة للإدارة تقابلها دورة للمحاسبة.

فوظائف الإدارة حسب هذا المفهوم تتلخص في النقاط الخمس التالية:(الشكل رقم (1))

أ- تحديد سياسات وأهداف المشروع: أي وضع الأهداف الرئيسة التي يجب أن تسهم أقسام المشروع وفروع النشاط كافة بتحقيقها، ورسم طرق وأساليب تحقيق تلك الأهداف.

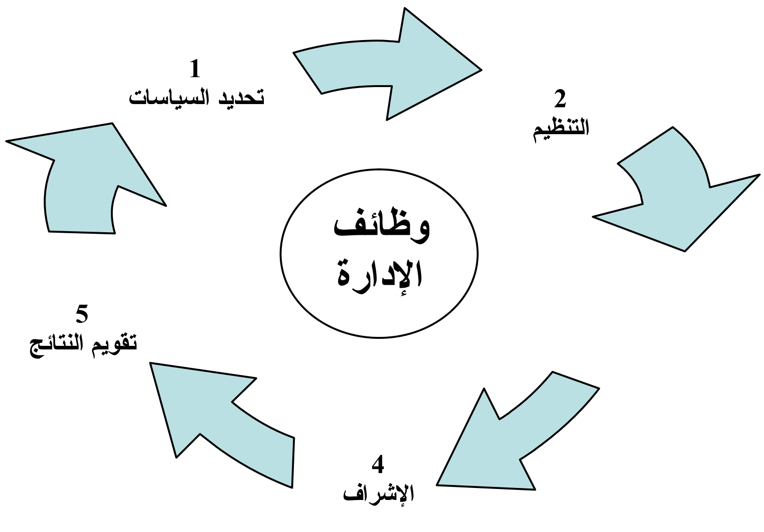
ب- تنظيم نشاطات المشروع وعمل الأفراد فيه بشكل يخدم تحقيق السياسات المرسومة والأهداف المحددة.

ج- إصدار التوجيهات والتعليمات الكفيلة بتوجيه نشاط المشروع في الطريق السليم.

د- الإشراف على نشاط العاملين وتنسيق الأعمال.

ه- تقويم النتائج والأداء.

الشكل رقم :(1) يعرض دورة وظائف الإدارة [1]

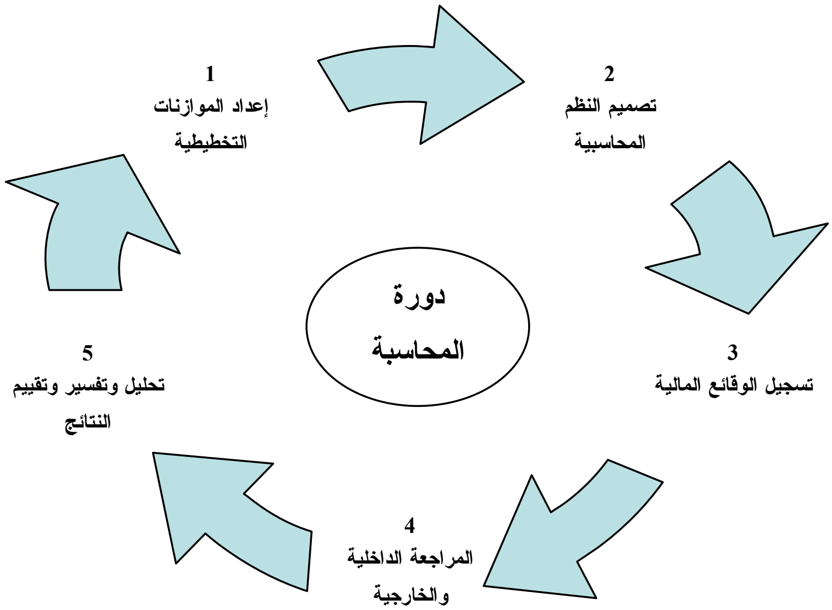


ومقابل دورة وظائف الإدارة هناك وظائف مقابلة للمحاسبة لها دورة متناظرة في مراحلها مع دورة الإدارة، ويمكن تلخيص وظائف المحاسبة – الشكل (2)- وفقاً لهذا المفهوم كما يلي:

[1] د صافي فلوح ، المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات، منشورات جامعة دمشق 1999-2000 ، ص 107

1- إعداد الموازنات التخطيطية.
2- تصميم النظم المحاسبية والقيام بالعمليات التنظيمية اللازمة لقيامها بمهامها على الوجه الأكمل.
3- تسجيل الأحداث المالية لنشاط المشروع.
4- المراجعة الداخلية والخارجية.
5- تحليل وتفسير النتائج وتقديم التقارير اللازمة.

الشكل رقم : (2) دورة وظائف المحاسبة[1]



ومما سبق يمكننا تمييز العلاقة المتوازنة بين وظائف الإدارة ووظائف المحاسبة بما يلي:
1- هناك علاقة وثيقة ومتناظرة بين وظيفة السياسات بالنسبة للإدارة ووظيفة إعداد الموازنات التخطيطية بالنسبة للمحاسبة، فالموازنات التخطيطية ليست إلا تعبيراً رقمياً عن السياسات الإدارية.
2- هناك تقابل وتعادل بين وظيفة التنظيم الإداري للأعمال، وتحديد واجبات ومسؤوليات الأفراد وتصميم النظم المحاسبية بشكل يعكس نشاط المشروع.
3- مقابل إصدار التوجيهات الإدارية لأجل سير العمل وتنفيذ السياسات، هناك بالنسبة للمحاسبة عمليات تسجيل الأحداث المالية لنشاط المشروع.

[1] د صافي فلوح ، المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات، منشورات جامعة دمشق 1999-2000 ، ص 108

4- الإشراف الإداري على نشاط العاملين يقابله في دورة المحاسبة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية.

5- وأخيراً مقابل تقويم النتائج والأداء على المستوى الإداري، هناك تحليل وتفسير وتقييم النتائج على المستوى المحاسبي وتقديم التقارير اللازمة لذلك.

ويتوصل أصحاب هذا المفهوم - من هذا التقابل والتناظر بين وظائف الإدارة ووظائف المحاسبة - إلى أن أعمال الإدارة والمحاسبة تمتزج في عملية واحدة يمكن الإشارة إليها بالمحاسبة الإدارية.

ويتضح مما سبق أيضاً أن القاسم المشترك لوظائف الإدارة والمحاسبة على الشكل المبين يتمثل في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة مبنية على معلومات مناسبة، وإن اشتراك المحاسبة والإدارة في هذه العملية المتكاملة في إطار المحاسبة الإدارية، يشكل مساهمة كبيرة في تخليص المشروع من الاعتماد على القرارات الحدسية والانتقال إلى مرحلة القرار الرشيد.

1-1-4- المفهوم الرابع:

ينطلق المفهوم الرابع للمحاسبة الإدارية من أن كلاً من الإدارة والمحاسبة في المشروع يشكل جزءاً من الأدوات التي تخدم الأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها، وأن هناك تكاملاً في وظائف كل منها، فلا الإدارة وجدت لخدمة المحاسبة ولا المحاسبة وجدت لخدمة الإدارة، فالمحاسبة تهدف إلى تحديد نتائج أعمال المشروع وبيان مركزه المالي، وتسعى إلى إيجاد السبل والطرق المناسبة لتحقيق أهداف المشروع بالوجه الأحسن، ووظائف الإدارة المختلفة تهدف في النهاية إلى تحقيق الأهداف نفسها وتسير في الاتجاه نفسه.

ومن هنا يستخلص أصحاب هذا المفهوم أن كلاً من الإدارة والمحاسبة تحتاج للأخرى في سبيل تحقيق الغاية الأساسية المتمثلة في خدمة أهداف المشروع، ويمكن أن تقدم لها البيانات للقيام بمهامها بالشكل المناسب.

فالمحاسبة الإدارية في النهاية وفقاً لهذا المفهوم تهتم بدراسة ووضع البيانات المحاسبية اللازمة للإدارة، والبيانات والقرارات الإدارية اللازمة للمحاسبة، وتقوم بدمج هاتين المهمتين في إطار واحد يرتكز على التخطيط والرقابة بشكل يخدم تحقيق أهداف المشروع، والمحاسبة الإدارية وفقاً لهذا الإطار تعتمد على مزيج من المحاسبة والإدارة، وتحتاج في كثير من الأحيان إلى الاستعانة بالوسائل الاقتصادية والإحصائية والرياضية لإتمام دورها.

1-2- علاقة المحاسبة الإدارية بالمحاسبة المالية:

يعتبر نظام المحاسبة النظام الرئيسي الذي يقدم المعلومات الكمية في كافة التنظيمات تقريباً، وهذه المعلومات تخدم أغراضاً أربعة رئيسية هي[1]:

أ- إعداد التقارير الدورية الداخلية لخدمة الإدارة في :

- تخطيط ورقابة تكاليف التشغيل. - تقييم أداء العاملين والأنشطة.

ب- إعداد التقارير الدورية الداخلية للإدارة عن ربحية المنتجات، العلامات التجارية، العملاء، قنوات التوزيع ... إلخ، وهذه المعلومات تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وقرارات التسعير في بعض الأحيان.

ج- إعداد التقارير غير الدورية الداخلية لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية المتعلقة برسم السياسات العامة ، التخطيط طويل الأجل، تقديم منتجات جديدة والاستثمار في المعدات....إلخ.

د- إعداد التقارير الخارجية من خلال القوائم المالية للمستثمرين والجهات الحكومية والأطراف الخارجية بصفة عامة.

ويمكننا استخلاص العلاقة بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية – بناءً على الأغراض الرئيسية لنظام المحاسبة المذكورة أعلاه، الجدول (1) – حيث تركز المحاسبة الإدارية على خدمة الأطراف الداخلية بالقياس والتقرير عن المعلومات المالية والمعلومات الأخرى التي تساعد الإدارة على تحقيق أهداف التنظيم، فهي معنية بالأغراض الثلاثة الأولى لنظام المحاسبة؛ أما المحاسبة المالية فإنها تركز على إعداد التقارير الخارجية وبالتالي فهي معنية بالغرض الرابع من أغراض نظام المحاسبة.

المحاسبة الإدارية	المحاسبة المالية
• الغرض الأول (أ) • الغرض الثاني (ب) • الغرض الثالث (ج)	• الغرض الرابع (د)

الجدول رقم : (1) يظهر العلاقة بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية[2]

فالمحاسبة المالية مقيدة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وهذه المبادئ تحدد قواعد قياس الإيرادات والتكاليف، كما تحكم تبويب العناصر إلى أصول والتزامات وحقوق ملكية في قائمة المركز المالي، في حين نجد أن المحاسبة الإدارية طليقة وغير مقيدة بتلك المبادئ المحاسبية المتعارف عليها عند إعداد التقارير المالية.

---

[1] Horngren, Foster, Datar, Cost Accounting Amanagerial Emphasis Tenth Editon , Prentice- Hall International Inc, 2000 p2.

[2] د أحمد حامد حجاج، محاسبة التكاليف مدخل إداري، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2001، ص 21.

ومن ناحية أخرى فإن المحاسبة المالية تركز على المنظور التاريخي، في حين أن المحاسبة الإدارية تركز على المستقبل بتوفيرها الموازنات والتنبؤات المستقبلية.

2- الإدارة الإستراتيجية:

2-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لا يوجد تعريف متفق عليه لعملية الإدارة الإستراتيجية Strategic Management ، ولكن هناك عدة آراء حول مفهومها:

- هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية Competitive Advantageوتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunitiesوعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة[1]Stakeholders
- هي عملية تتضمن تحديد رسالة المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية، ثم متابعة الإستراتيجية والتغذية المرتدة لنتائج تطبيق الإستراتيجية[2].
- هي عملية طارئة وليست متعمدة ومجزأة بشكل كبير، وتحتاج إلى جهد وعمل شاق للوصول إلى النجاح[3].
- هي علم وفن وحرفة صياغة، وتنفيذ وتقييم القرارات الوظائفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بعيدة الأجل[4].
- هي أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك.[5]

---

1 Glenn M.Gomes (1996). Strategic Management, Self –Study Modules. http://www.csuchio.edu/

2 Hax, A. C., and N. S. Majluf, 1984, The corporate strategic planning process, Interfaces, Vol. 14, January-February, pp. 47-60.

3 Hickson, D. J., 1987, Decision making at the top of organizations, Annual Review of Sociology, Vol. 13, pp. 165-192.

4 David, F. Strategic Management, Columbus: Merril Publishing Company, 1989.

5 د. إبراهيم المنيف، كتاب الفكر الإداري المعاصر، 1994.

2-2- عناصر الإدارة الإستراتيجية[1]:

2-2-1-وضع / صياغة الإستراتيجية:

الرسالة – الرؤية – الأهداف – الخطط – السياسات. الشكل رقم (3).

2-2-1-1- الرسالــة (Mission):

☒ **مفهومها:**

هي فكرة وجود المؤسسة – (مفهوم استاتيكي ثابت ومتحقق) – وهي تعكس وجهة نظر الإدارة المتعلقة فيما ترغب المؤسسة فعله وما تنوي أن تصير إليه–ماذا ستصبح– في المستقبل البعيــد، وقد أسهم في بناء هذه النظرة " بيتر دراكر" الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة، حيث يــرى "دراكر" أنه لابد أن تسأل المنظمة نفسها:

ما هو عملنا ؟ والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا ؟ والذي ســيميز المنظمــة عــن غيرها من المنظمات، فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عــن غيرهــا، وتحــدد ســبب تواجدها والذي يحدد ما هو نشاطها، ويرجع دراكر الأسباب الرئيــسية لتعثــر وفــشل بعــض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبــين المغــزى مــن وراء نــشاطها. ويرجع "مايكل بورتر" أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة، وطبيعتها، وارتباطهــا بالمنظمــــــة قــــــدر ارتبــــــاط النتــــــائج الماليــــــة والماديــــــة بهــــــا.

يستقى التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة من البيئة الخارجيــة بــالتركيز علــى المجتمع، ومجالات التعامل الحالية، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التــي نجــدها تحتوي على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمات بالجمهور، وعناصر بيئتها، فتهتم ببناء الفرد والمجتمع على أساس أخلاقي، وقد توصــلت البحــوث التمهيديــة التــي أجراهــا كــل مــن " Pearce & David " إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحــة يمثــل أهميــة شاملة ويدعمها، ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء، وذلــك عكــس تلــك المنظمــات التــي تعمــل دون رســالة، أو برســالة غيــر واضــحة المعــالم.

ويؤكد "جورج ستينر على ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها، وصياغتها في كلمات ومــصطلحات دقيقة وملخصة بشكل واضح تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة، وتتميز بالاتجاه العام والــــصورة الــــشاملة، والطــــابع المميــــز، والفلــــسفة الموجهــــة للمنظمــــة.

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس وجودهــا، والاعتبــار الرئيــسي فــي بنــاء الغايــات التــي يــسعى التنظــيم لتحقيقهــا والوصــول إليهــا.

إذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل "الإطار الرئيــسي المميــز

[1] Glenn M.Gomes (1996). Strategic Management, Self –Study Modules. http://www.csuchio.edu/

للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها، وهدفها وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة، وهويتها وعملياتها وممارساتها."

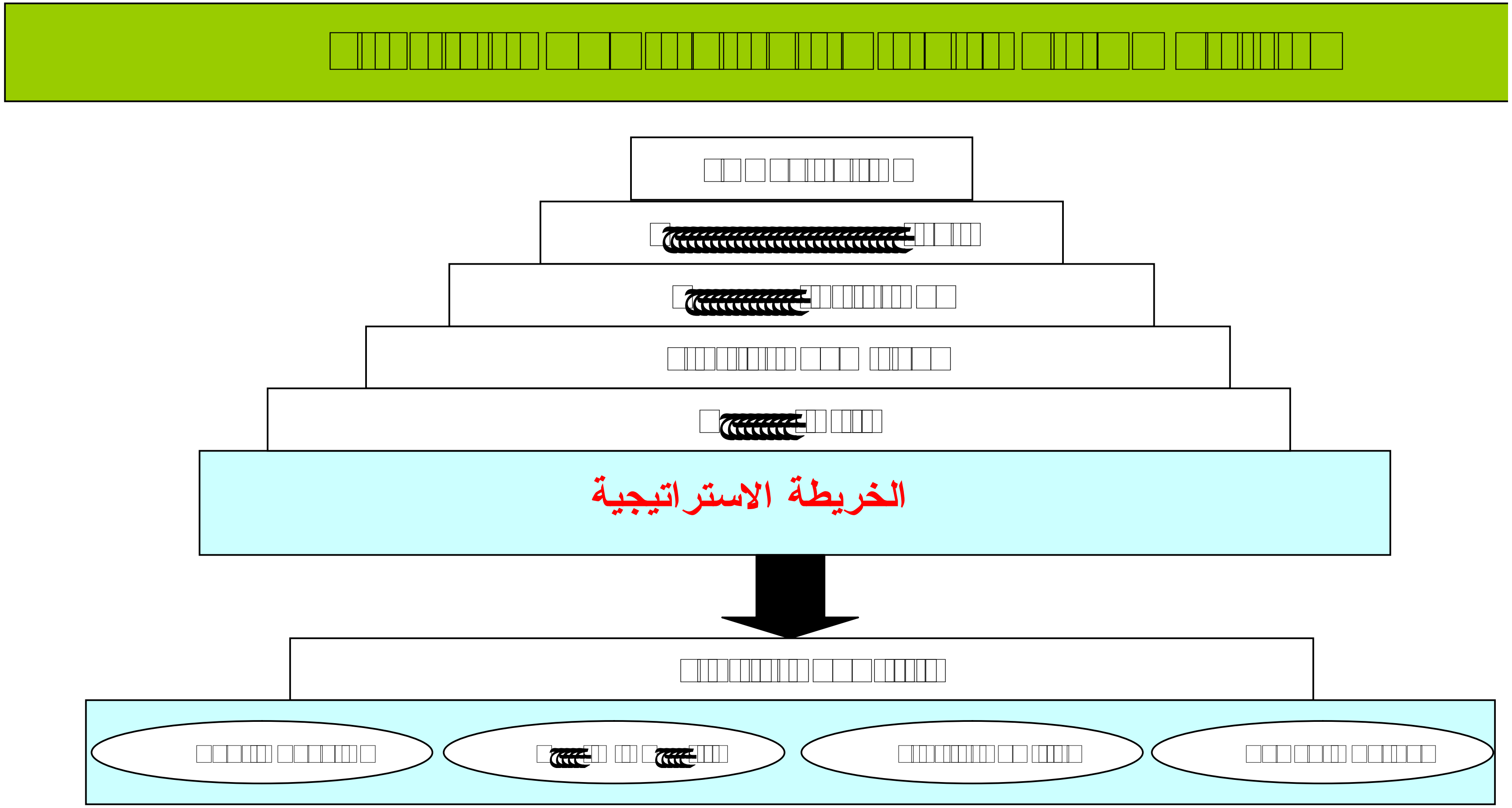
☒ **صياغتها:**

تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- المتعاملين ... من هم المتعاملين مع المنظمة ؟
- الخدمات ... ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة ؟
- المكان .... أين تمارس المنظمة أنشطتها ؟ محلياً / إقليمياً / عالمياً.
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات عن المنظمة وهويتها ؟
- الفلسفة: ما هي القيم والمعتقدات التي تسود في بيئة عمل المنظمة ؟
- المشاركة المجتمعية: ما هي الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية ؟
- التقنية: ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل ؟

☒ **خصائصها:**

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.



الشكل رقم (3):يعرض انتقال من الرسالة إلى الرؤية فالإستراتيجية حتى الخريطة الإستراتيجية ونتائجها.[1]

[1] إعداد الباحث.

2-2-1-2- الرؤيـــــة (Vision):

☒ **مفهومها:**

هي الغاية المستقبلية للمؤسسة في الأجل الطويل (مفهوم ديناميكي متحـــرك ولم يتحقق بعد) وهي طموحات المنظمة وآمالها فـــي المـــستقبل، والتـــي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، في حين أن الرسالة تتـــضمن أهـــدافًا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وباختصار فإن رؤية المنظمـــة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم عليـــه الآن، ولكـــن كمـــا يرغبـــون ويتطلعون إليه في المستقبل (تصورات، توجهات، طموحات لما يجـــب أن يكون عليه الوضع في المستقبل ؟ إلى أين نريد الذهاب/الوصول من واقعنا اليوم؟ ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في الـــسنوات العشر المقبلة ؟).

☒ **صياغتها:**

في صياغة الرؤية:

الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق.

2-2-1-3- الأهـــــداف:

☒ **خصائصها:**

- الملاءمة للرسالة والرؤية المستقبلية. (Relevance)
- عملية (Practicality).
- التحدي (Challenge).
- القابلية للقياس (Measurability).
- الجدولة الزمنية (Schedualbility).
- التوازن (Balance).
- المساءلة (Accountability).
- الشمولية (Totality).
- التدرج (Hierarchy).

☒ مستـــوياتها (الأهداف على ثلاث مستويات):

أ- **أهداف إستراتيجية : (strategic goals)**

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية Ended-Open

ب- **أهداف تكتيكية: (Tactical goals)**

- يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها يمكن أن تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

ت- **أهداف تشغيلية: (Operational goals)**

- يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية.
- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف التكتيكية.

2-2-2-تطبيق / تنفيذ الإستراتيجية:

يتم تطبيق / تنفيذ الإستراتيجية من خلال: البرامج أو المشروعات – الميزانيات – الإجراءات.

2-2-3-التقويم والرقابة:

يتم تحديد مجالات القياس، ووضع معايير للأداء، ولقياس الأداء، كما ويتم تحديد إجراءات التصحيح.

3- المحاسبة الإدارية والإدارة الإستراتيجية:

(Managerial Accounting & Strategic Management)

تناول الكثير من الباحثين العلاقة بين المحاسبة الإدارية والإدارة الإستراتيجية فقد اعتبر Simmonds أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من أنشطة المحاسبة الإدارية التي أوصى بضمها إلى عمل المحاسب الإداري، ويعتبر بالتالي أول من أرسى أسس هذا النوع الجديد من المحاسبة التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، لكن هذا الشكل الجديد من المحاسبة يقوم على تحليل الموقف التنافسي، ويمثل خروجًا عن الاتجاه العام لموضوعات المحاسبة الإدارية المعاصرة، لأن قدراً كبيراً من المعلومات التي تسعى المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لتوفيرها تبعد عن النطاق المعتاد للمحاسبة الإدارية[1]؛ في حين أشار Porter إلى أنه يمكن للمنظمة أن تتبع إحدى إستراتيجيات تنافسية ثلاث هي: إستراتيجية الريادة في كل التكاليف، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز[2].

تركز إستراتيجية الريادة في كل التكاليف على تخفيض تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالتكلفة التي يتحملها المنافسون، وتهتم إدارة المنظمات التي تطبقها بتخفيض تكاليف جميع أنشطتها مثل الإنتاج والتمويل والتسويق والبحوث والتطوير، وتعد تلك الإستراتيجية هي الأكثر انتشاراً على مستوى العالم، حيث لاقت رواجًا كبيرًا خلال السبعينيات، ويحقق إتباع هذه الإستراتيجية للمنظمة مركزًا تنافسيًا أفضل وعائدًا أعلى للاستثمار.

في حين تقوم إستراتيجية تميز المنتج على أساس استمرار المنظمات في المنافسة عن طريق تقديم سلع أو خدمات تتمتع بخصائص جذابة تدفع العميل إلى تفضيلها عن السلع والخدمات التي يقدمها المنافسون، ويهتم (Porter) أيضًا بتحديد أسعار بيع تلك السلع والخدمات، ويرى بأنه كي تستمر إستراتيجية المنظمة بنجاح يجب أن تأخذ في اعتبارها سلسلة القيمة التي تحققها للعملاء، أي أنه يجب أن تحدد المنظمة بدقة ما يضيفه المنتج المتميز الذي تقدمه إلى قيمة العميل، ومن أبرز خصائص هذا المنتج الشكل وتصميم المنتج، وتقديم خدمة متميزة للعميل وتوفير شبكة المتاجر.

تقوم الإستراتيجية التنافسية الثالثة التي يمكن أن تتبعها المنظمات – إستراتيجية التركيز – على أساس اختيار شريحة من العملاء، والتركيز عملياً على الوفاء

---

1 Simmonds, K., 1982, Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example, Accounting and Business Research, Vol. 42, pp. 206–214.

2 Porter, M. E., 1985, Technology and Competitive Advantage, Journal of Business Strategy, Vol. 5, No. 3, pp. 60-78.

باحتياجاتهم المتميزة التي تختلف عن احتياجات باقي العملاء من خلال تخصيص خطوط إنتاجية لمنتج محدد، أو التركيز على سوق معين، فقد ركزت إحدى شركات إنتاج الورق على إنتاج كمية قليلة من الورق بنوعية ممتازة، وبتكلفة أقل من منافسيها، مما جعلها تتميز في السوق، كما أن إحدى شركات مستحضرات التجميل انتهجت إستراتيجية تركيز على إنتاج منتجات تجميل ومنتج خاص للعناية بشعر المستهلكين ذوي البشرة السوداء، وقد حققت ميزة تنافسية نتيجة تجاهل منافسيها لهذه الفئة من المستهلكين.

وبالتالي فإن نجاح المنظمة في تطبيق إحدى الإستراتيجيات التنافسية العامة ينعكس على حصتها السوقية وربحيتها؛ وتحقق إستراتيجية الريادة في كل التكاليف أعلى نصيب من الحصة السوقية لأنها تقوم على أساس محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق إلى أدنى مستوى ممكن، وبالتالي تتيح للمنشأة تحقيق مركزًا تنافسيًا أفضل في السوق.

أما Simons[1] فقد استكشف العلاقة بين نظم الرقابة ذات الأسس المحاسبية من جهة واستراتيجيات المنظمة من جهة أخرى في إطار نظرية الارتباط، وكذلك منظور الارتباط كمحاولة لبناء نموذج على أساس حالة تحليلية مفصلة إلى أن ظهر أسلوب إدارة التكلفة المستهدفة، حيث كان الهدف منه أن يصبح بديلاً لأسلوب المحاسبة عن تكاليف النشاط الذي استحوذ على قدر من الشهرة والاهتمام، ويرى المؤيدون لهذا الأسلوب أنه يتمتع بالعديد من الخصائص التي تميزه عن الأساليب التقليدية وعن الأساليب المستحدثة لمحاسبة التكاليف، لأنه يركز على الإدارة الفعالة للتكاليف الكلية، حيث تعتمد إدارة التكلفة المستهدفة على التعاون المستمر بين المحاسبين، والقائمين على مجموعة من الوظائف المتخصصة، مثل: المهندسين وخصوصًا مهندسي الإنتاج، ورجال التسويق وبصورة خاصة رجال المبيعات، حيث تتضافر جهودهم جميعاً لتحديد وتحقيق التكاليف المستهدفة؛ ويرفض أسلوب إدارة التكلفة المستهدفة تسعير المنتجات من سلع أو خدمات على أساس التكلفة أو على أساس إضافة هامش إلى التكلفة – على خلاف معظم الأساليب الأخرى– ويقوم بدلاً من ذلك على أساس تحديد التكلفة على أساس السوق، حيث تحدد المنظمات أسعار منتجاتها عند المستوى الذي يعطيها أفضل ميزة تنافسية، ثم يتم تحديد الربح الذي ترغب المنظمة تحقيقه، وتكون التكلفة المستهدفة هي ناتج طرح الربح المرغوب من السعر المستهدف.

1 Simons, R., 1987, Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis, Accounting, Organizations and Society, Vol. 12, No. 4, pp. 357–374.

وتبرز التعريفات المختلفة لإدارة التكلفة المستهدفة مدى الحاجة إلى مراعاة العديد من الجوانب التسويقية والهندسية معًا، فقد عرفها Tani وآخرون بأنها: " نشاط ذو أهداف متعددة تشمل تخفيض التكاليف، وتأكيد الجودة، وتقديم منتجات جديدة للسوق في توقيت مناسب، وتطوير منتجات تجذب عملاء جدد "[1]، وبالتالي فهي تمثل نظاماً إستراتيجياً لإدارة التكلفة يتم تصميمه لمقابلة احتياجات العملاء التي تتصف بالتنوع والرغبة في التطوير التقني المستمر والمتلاحق؛ في حين عرفها Kato بأنها نشاط يهدف إلى تخفيض تكاليف دورة حياة المنتجات الجديدة، مع التأكيد على اعتبارات الجودة والثقة ومتطلبات المستهلك الأخرى، وذلك عن طريق اختبار كل الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى خفض التكاليف في مراحل تخطيط المنتج، والبحوث والتطوير، ومراحل الإنتاج المختلفة، وتجدر الملاحظة هنا إلى أنه ليس أسلوبًا لخفض التكاليف فقط، بل إنه جزء من الأنظمة الإستراتيجية لإدارة ربحية المنظمة[2].

وقد أوضح Shank & Govindarajan الهدف من دمج المحاسبة الإدارية والإدارة الإستراتيجية حين عرفا الإدارة الإستراتيجية للتكاليف على أنها "استخدام الإدارة لمعلومات التكاليف بشكل واضح خلال واحدة أو أكثر من المراحل الأربعة التي تتكون منها دورة الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي يختلف سياق الإدارة الإستراتيجية للتكاليف عن المحاسبة الإدارية، وقد بيّنا ماهية نظام الإدارة الإستراتيجية للتكاليف بناءً على الاختلافات بينها وبين محاسبة التكاليف التقليدية، فبالنسبة للإدارة الإستراتيجية للتكاليف يكون الهدف منها فحص مساهمة الأنشطة أو العمليات أو المنتجات في تحقيق الإستراتيجية[3]، ويتم ذلك من خلال تحليل عوامل داخل وخارج المنظمة عبر مدخلات ومخرجات مالية وغير مالية بتوجه إستراتيجي طويل الأجل مستخدمةً أدوات التحليل التالية[4]:

*- تحليل سلسلة القيمة وقياس التكاليف على أساس النشاط، وتحليل الميزة التنافسية وغيرها من خلال العلاقة مع المنافسين كوسيلة للتعامل مع المنافسة، بينما يظهر في محاسبة التكاليف التقليدية أن الهدف منها هو قياس التكاليف الفعلية، ومقارنتها بالتكاليف المعيارية من خلال

[1] Tani, T., H. Okano, N. Shimuzu, J. Fukuda, and S. Cooray, 1994, Target Cost Management in Japanese Companies: Current State of the Art, Management Accounting Research, Vol. 5, No. 1, pp. 67–81.

2 Kato, Y., 1993, Target Costing Support Systems: Lessons from Leading Japanese Companies, Management Accounting Research, Vol. 4, No. 1, p. 33.

3 Shank, J. K. & V. Govindarajan, 1992b, Strategic Cost Analysis of Technological Investments, Sloan Management Review, Vol. 34, No. 1, pp. 39–51.

4 Shank, J. K. & V. Govindarajan, 1992a, Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective, Journal of Management Accounting Research, Vol. 4, pp. 179–197.

تحليل عوامل داخل المنظمة فقط بمدخلات ومخرجات مالية بالدرجة الأولى، وبتوجه تشغيلي قصير الأجل، يتجاهل ظروف المنافسة.

ويركز تحليل سلسلة القيمة على النواحي الخارجية المرتبطة بأنشطة خلق القيمة في المجال الصناعي بدءًا من المواد الخام الأساسية، وصولاً إلى المنتج النهائي الذي يسلم للعميل، أما تحليل الموقف التنافسي فيركز على الطرق التي تختارها كل منظمة للاستمرار في المنافسة.

وقد أكد Shank & Govindarajan أن تحليل سلسلة القيمة يمثل العنصر الأساسي لتطوير مدخل إستراتيجي للمحاسبة الإدارية، وترجع نشأة هذا التحليل إلى كتابات Porter[1] الذي أكد على دور تحليل سلسلة القيمة في إطار الإدارة الإستراتيجية للتكاليف، وأوصى باستخدام أسلوب التحليل الإستراتيجي للتكاليف في المنظمات من أجل تحقيق الريادة في كل التكاليف، و نادى بأن استخدام هذا الأسلوب يستلزم تحديد وتقصي مواصفات سلسلة الأنشطة التي تخلق القيمة لكل من المنظمة ومنافسيها في محاولة لتحقيق قيمة أكبر للمالكين، ولكن أضاف كل من Shank & Govindarajan على وجهة النظر السابقة وجادلا بضرورة تركيز كل منظمة على سلسلة القيمة الكلية للصناعة التي تعمل بها، وذلك عوضاً عن التركيز على المنافسين المباشرين فقط والذين يمارسون نفس أنشطة خلق القيمة، وبالتالي أصبح من الواجب على كل منظمة أن تحدد سلسلة القيمة للصناعة بالكامل، ثم تحدد موقعها وموقع منافسيها داخل تلك السلسلة، وبالتالي أصبح هناك العديد من الأمور التي يجب تحديد تكلفتها، وأصبح من غير الممكن تحديد تلك التكاليف بنفس درجة الدقة النسبية التي كانت معهودة في التطبيقات التقليدية للمحاسبة الإدارية.

*- ويتمثل العنصر الثاني لإطار الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تحليل الموقف التنافسي، وتحليل الإستراتيجيات التنافسية.

*- أما العنصر الثالث لإطار الإدارة الإستراتيجية للتكاليف وهو تحليل مسببات التكلفة فيرى Shank أنه يجب أن يتم في هذا السياق بصورة أكثر شمولاً مما تتطلبه محاسبة التكاليف على أساس النشاط، وفي إطار هذا التحليل يرى أن التكلفة تمثل دالة في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة بشأن هيكل وكيفية المنافسة في السوق، ومدى توافر المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الخيارات الإستراتيجية[2]؛ وقد أكد Shank على ضرورة القيام بتحليل الموقف الإستراتيجي وتحليل محركات التكلفة كعناصر أساسية للإدارة الإستراتيجية للتكاليف، ويؤكد ذلك على اختلاف الإدارة الإستراتيجية للتكاليف عن المحاسبة الإدارية.

[1] Porter, M. E., 1985, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (NY: Free Press).

[2] Shank, J. K. & Govindarajan, V., 1993, Strategic Cost Management: the New Tool for Competitive Advantage (NY: The Free Press).

وقد أكد Bromwich أن محور التركيز الخارجي للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية ينصب على السوق أساسًا وليس على المنافسين، ودعا إلى ذلك وطالب كل منظمة بالحفاظ على عملائها في سوق المنتجات الحالية، على أن تتم المنافسة بين المنظمات ليس على أساس خفض تكلفة المنتج وزيادة جودته وتحسين أوقات التسليم فقط، ولكن على أساس كل المتغيرات الإستراتيجية معًا[1]؛ وتمثل نظرة Bromwich للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية تجميعًا لإدارة التكلفة المستهدفة مع كتابات Porter عن الميزة التنافسية، مع الاعتماد على نظريتين اقتصاديتين هما نظريةLancaster عن مواصفات المنتج ونظرية Baumol عن الأسواق التنافسية.

وقد طور Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن، التي هدفا من خلالها إلى الخروج عن المحور التقليدي الذي بات سمةً للمحاسبة الإدارية والمتابعة الإدارية؛ حيث أكدا على أن الإستراتيجية والرؤية تهم كل أصحاب المصالح في المنظمة، وبالتالي فإنه من الضروري تطوير نظم لتقييم الأداء تهتم بصورة مباشرة – ليس فقط بالجوانب المالية – بمصالح العملاء وبالنشاط الداخلي للمنظمة والابتكار والتوجهات المستقبلية، وأوضحت دراستهما أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من أربع عمليات هي: تحديد رؤية المنظمة، الاتصال والارتباط، تخطيط الأعمال، التغذية المرتدة والتعلم[2]؛ وتمثل بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق هذه العمليات الحاسمة، فهي تمكن المنظمة من ترتيب عملياتها الإدارية، وتركز عليها بالكامل عند تطبيق إستراتيجيتها طويلة الأجل، فدون بطاقة الأداء المتوازن لن تستطيع معظم المنظمات أن تحقق التناسق والرؤية اللازمة كي تستمر في المنافسة بنجاح في الأسواق المتغيرة، والبيئة ذات التقنيات الحديثة.

وقد أكد Kaplan & Norton – بناءً على الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه بطاقة الأداء المتوازن – على ضرورة الاعتماد على البطاقة كوسيلة لجعل عملية الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، حيث وجدا أن معظم أعضاء مجالس الإدارات يناقشون إستراتيجيات المنظمات التي يعملون بها في وقت لا يتعدى ساعة واحدة شهرياً، لذلك فقد اقترحا أن تتبع الشركات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن أسلوبًا جديدًا للإدارة الإستراتجية أطلقا عليه اسم عملية الدورة المزدوجة، حيث تدمج هذه العملية الإدارة التكتيكية قصيرة الأجل مع الإدارة الإستراتيجية عن طريق ثلاث عمليات هامة هي[3]:

---

[1] Bromwich, M., 1990, The Case For Strategic Management Accounting: the Role of Accounting Information for Strategy In Competitive Markets, Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, No. 1, pp. 27–46.

[2] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 1992, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp. 58–63.

[3] Robert S. Kaplan and David P. Norton,Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measures To Strategic Management, Accounting Horizons, Vol 15 No1 Part 2, March 2001, p 233 Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.

- ✓ قيام المنظمة – في الخطوة الأولى – بربط إستراتيجيتها بعملية إعداد الموازنات وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاستثمارات والمبادرات المرتقبة، حيث عادةً ما تقوم كل منظمة بإعداد موازنة تشغيلية لتغطية الإنفاق على أنشطة إنتاج وتوصيل السلع والخدمات الحالية وتسويقها وبيعها للعملاء الحاليين، وتقوم المنظمات أيضًا في ظل النظام المقترح الجديد بإعداد موازنة إستراتيجية تهدف إلى تطوير قدرات إنتاجية جديدة والوصول إلى عملاء جدد وأسواق جديدة وإدخال تحسينات جوهرية على عمليات الإنتاج والقدرات المتوافرة للمنظمة حاليًا.
- ✓ وتتمثل الخطوة الثانية بجعل الإستراتيجية عملية مستمرة في الالتزام بعقد اجتماع دوري للإدارة شهريًا أو ربع سنويًا يخصص لمراجعة الإستراتجية، ويتبادل المديرون فيه الآراء بشأن النتائج التي تظهرها بطاقات الأداء المتوازن عن الفترات السابقة، وتستلزم هذه الخطوة إجراء تغيير في نظم معلومات التغذية المرتدة لدعم تلك الاجتماعات، بحيث تتاح نتائج تقييم الأداء لجميع العاملين في المنظمة على أساس أن الإستراتيجية هي وظيفة الجميع.
- ✓ أما الخطوة الثالثة والأخيرة في هذا النظام، فتتمثل في عملية التعلم والتكيف مع الإستراتجية، فيتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن بناءً على فروض تمثل أفضل التصرفات والتي من المتوقع أن تحقق النجاح المالي في الأجل الطويل، ومن المفترض أن توفر نظم التغذية العكسية – بعد الاستخدام الفعلي للبطاقة – المعلومات التي تمكن المنظمة من اختبار فروضها المبدئية وتعليلها.

3-1- المحاسبة الإدارية الإستراتيجية: (Strategic Accounting)

3-1-1- مفهوم المحاسبة الإدارية الإستراتيجية:

طرحت مفاهيم متعددة لمصطلح المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، ولكنها كانت تلتقي في التركيز على الجانب المستحدث في المحاسبة والمتمثل في المقاييس غير المالية:

- ✓ هناك ثلاثة اتجاهات لتعريف المحاسبة الإدارية الإستراتيجية: يقوم الأول على أساس أنها إجمالي التطورات التي حدثت في مجال المحاسبة الإدارية بهدف توفير المعلومات المحاسبية التي تدعم تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، ويقوم الاتجاه الثاني على أساس أنها نتاج دمج أدب الإستراتيجيات مع المحاسبة الإدارية، أما الاتجاه الثالث لتعريف المحاسبة الإدارية الإستراتيجية فيركز على التفاعل بين المحاسبة الإدارية ووظيفة التسويق والاهتمام بعنصر المنافسة والنواحي الخارجية من أجل تحقيق المنظمة ميزة تنافسية[1].
- ✓ هي نمط من المحاسبة الإدارية الذي يركز على توفير المعلومات المرتبطة بالعوامل الخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى المعلومات غير المالية، والمعلومات المستقاة من داخل الشركة[2].
- ✓ عرفت المحاسبة الإستراتيجية بأنها توفير وتحليل معلومات مالية عن أسواق منتجات المنظمة وتكاليف المنافسين وهياكل التكلفة، ومراقبة إستراتيجية المنظمة ومنافسيها في تلك الأسواق على مدار عدة فترات زمنية.[3]

3-1-2- الأبعاد النظرية للمحاسبة الإستراتيجية:

يمكننا تلخيص الأبعاد النظرية في المحاسبة الإستراتيجية بأربعة أبعاد رئيسية وهي:

3-1-2-1- البعد التقليدي Conventional Perspective

3-1-2-2- بعد نظرية المؤسساتية Institutional Theory Perspective

3-1-2-3- بعد التعلم التنظيمي Organizational Learning Perspective

3-1-2-4- بعد نظرية النقد Critical Theory Perspective

---

1 د .محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد الواحد والعشرون ، العدد الأول ، يونيه ٢٠٠٥،ص34.

2 Inman M.L. (1999) Strategic Management Accounting. http://www.accaglobal.com/

3 Bromwich, M., 1988, Managerial Accounting Definition and Scope— from a Managerial View, Management Accounting (UK), Vol. 66, No. 8, pp. 26–27.

3-1-2-1- البعد التقليدي Conventional Perspective

رحب الباحثون التقليديون بالمحاسبة الإستراتيجية واعتبروها فرصة لحماية المحاسبة والارتقاء بها، كما اعتبروا أن المحاسبة تحتاج إلى مزيد من التطوير لتلبي متطلبات بيئة العمل المتسمة بالتغير السريع، لكنهم بنفس الوقت كانوا يرون بأنه ليس هناك إلا القليل من الاهتمام بالكيفية التي سيتم من خلالها تغيير أدوار المحاسبة وكيف ستحل التقنيات المحاسبية الجديدة محل التقنيات التقليدية السائدة.[1]

إن الجانب الرئيسي للمحاسبة الإستراتيجية الذي تم فحصه ودراسته من قبل الباحثين التقليديين هو ضرورة الارتقاء بالمواقع الوظيفية للمحاسبين ضمن الهيكل الإداري، فقد توصل (Barbera) في دراسة له إلى أن المحاسبين الإداريين في أستراليا وفي الكثير من البلدان الأخرى قد أدركوا أن أدوارهم الوظيفية تصنف ضمن الأنشطة التي تضيف قيمة، وذلك عن طريق المشاركة في صياغة الإستراتيجية والرقابة والعمليات التنظيمية الأخرى، كما توقعوا لعب أدوار أعلى وأهم في المستقبل، وقد عبر المديرون عن حاجتهم للدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه المحاسبون، على الرغم من أن المديرين في منظمات أخرى قد أكدوا على الدور التقليدي للمحاسبين والمتمثل بمسك الدفاتر والسجلات[2]؛ ومن المتوقع أن يأخذ المحاسبون أدواراً ومسؤوليات جديدة في المنظمات، لكن السؤال الذي يطرح نفسه يكمن فيما إذا كان المحاسبون سيستمرون في تحمل هذه المسؤوليات؛ وقد وجد (Chenhall and Langfield) بأنه على الرغم من أن المحاسبين لديهم فرصاً للعب دور إستراتيجي في المنظمة، إلا أنهم لا يملكون الرغبة أو الإرادة لاستغلال هذه الفرص، حتى عندما اعتقد المحاسبون بأنهم كانوا يلعبون دوراً إستراتيجياً لم يعتقد الآخرون في المنظمة بذلك إطلاقاً[3]؛ وفي حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تمنع المحاسبين من القيام بهذا الدور الإستراتيجي في المنظمات ومنها:

1) عدم توفر الرغبة لدى المديرين في جعل المحاسبين يقومون بهذا الدور.
2) فقدان المحاسبين للمهارات التي يتطلبها هذا الدور.
3) الخوف من خلق كراهية بينهم وبين المديرين.
4) فقدان أو عدم امتلاك المحاسبين للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وفقدان التعاون من قبل الإدارة العليا.
5) إن الدور الجديد للمحاسبين يمكن أن يخلق تعارض مع عمل الإدارة.

---

[1] Turney P. & B. Anderson, Accounting for continuous improvement, Sloan Management Review, Winter, 1989, p37-47.
[2] Barbera M., Management Accounting: The Future, Chartered Accountants Journal, Oct, 1996, p72.
[3] Chenhall R. & K. Langfield, Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs, Management Accounting Research, Issue 9, 1998, p361.

وعليه، فإنه وعلى الرغم من تشجيع المحاسبين علـــى القيـــام بـــالأدوار الإســـتراتيجية فـــي المنظمات، إلا أن أهدافهم ومهاراتهم وعوامل أخرى مرتبطة ببيئة العمل تمنعهم أو تحد مـــن قيامهم بهذه الأدوار.

لقد عبرت منظمات الأعمال عن حاجتها للمحاسبة الإستراتيجية، لكن ليس هناك تبنياً مقبـــولاً بشكل عام أو فهماً لتقنيات المحاسبة الإستراتيجية حتى الآن، وهذا ما توصل إليه (Lord) من خلال الدراسة التي أجراها على شركة (Cyclemaker) النيوزيلندية، والتـــي كانـــت تجمـــع بشكل دوري معلومات عن الأصول غير الملموسة للشركة ومعلومات عن المنافسين وحصتهم في السوق، وغيرها من البيانات والمؤشرات غير المالية، لكن هذه البيانات لم يتم التعبير عنها بأرقام محاسبية ولم تجمع من قبل المحاسبين، ولم يتم استخدام التقنيـــات المقترحـــة فـــي أدب المحاسبة الإستراتيجية لتنفيذ هذه المهمة[1].

وقد توسعت اهتمامات الباحثين التقليديين وازدادت لمعرفة فيمـــا إذا كـــان تطبيـــق التقنيـــات المقترحة قد ساهم في تحقيق الأداء المالي المرغوب به، وقد وجد Mia بأن الـــشركات التـــي تبنت مدخل الـــ (JIT) وعدلت أنظمتها المحاسبية، قد حققت عائداً أعلـــى علـــى الاســـتثمار بالمقارنة مع الشركات التي لم تتبناها[2]؛ أما Durden فقد وجد بأن الشركات التـــي اســـتخدمت مقاييس أداء غير مالية حققت نتائج أفضل سواء تبنت الـــ JIT أم لا[3].

بناءً عليه، فإن الباحثين التقليديين يرون بأنه على الرغم من الاعتراف بالمحاسبة الإستراتيجية في الأدبيات الأكاديمية، إلا أنها لم تلق ترحيباً من قبل منظمات الأعمال، ولم تلق تقنياتها قبولاً وتبنياً غلى المستوى الدولي.

3-1-2-2- بعد نظرية المؤسساتية : Institutional Theory Perspective

يرى الباحثون في المحاسبة الإستراتيجية من المنظور المؤســـساتي بـــأن ظهـــور المحاســـبة الإستراتيجية لا يعود فقط لأسباب تقنية، وإنما لأسباب مؤسساتية مرتبطـــة بطبيعـــة المنظمـــة والإجراءات المتبناة لتنفيذ أعمالها.

وقد بحث كل من Hoque and Alam عن الأسباب التي دفعـــت DTL (شـــركة بنـــاء فـــي نيوزيلندا) إلى تبني تقنية الـــ TQM – وبشكل عام فإن الشركات تتبنى هذه التقنيـــة لأســـباب فنية (أي من أجل الحاجة إلى معلومات لاتخاذ قرارات إستراتيجية متعلقة بـــالجودة) وأيـــضاً لأسباب طبيعية أو عادية ناجمة عن الضغط المؤسساتي– وقد وجدا بأن شركة الـــ DTL قـــد

[1] Lord B. R., Strategic management accounting: The emperor's new cloths?, Management Accounting Research, Issue 7, 1996, p347-366.
[2] Mia L., Just-in-time manufacturing: Management accounting systems and profitability, Accounting and Business Research, Spring 2000, p137.
[3] Durden C. H. & Hassel L. G. & D. Upton, Cost accounting and performance in a just-in-time environment, Asia Pacific Journal of Management, Issue 16, 1999, p111-125.

توسعت لتستفيد من الفرص المتزايدة الناجمة عن بيئة العمل الجديدة، لكـــن أدت هـــذه البيئـــة بنفس الوقت إلى تعقيد وخلق صعوبة في عملية مراقبة ومتابعة الجـــودة فـــي مواقـــع العمـــل المختلفة، ونتيجة لهذا التوسع وزيادة حجم الأعمال فقد توجب على الشركة تكليـــف شـــركات أخرى بتنفيذ جزء أو أجزاء من العمل، وبالتالي أصبحت بحاجة إلى مراقبة جودة هذه الأعمال المؤداة من قبل المقاولين الثانويين، وبناءً عليه، فقد أجبرت تلك الأسباب الشركة علـــى تبنـــي تقنية الــ(TQM)[1]، وقد وجد الباحثان –بالإضافة إلى ذلك – أن تطبيق الـــ TQM قد أدى إلى زيادة عدد العقود مما أثر إيجاباً على الإنتاجية والربح، وقد ساهم تطبيق هذه التقنية أيـــضاً في زيادة التركيز على التوثيق وعلى التقارير المتعلقة بموضوع الجودة.

3-1-2-3- بعد التعلم التنظيمي Organizational Learning Perspective

يرتبط بعد التعلم التنظيمي بعدد من الباحثين أمثـــال: (Senge, Argyris, Schon, Argyis)، وقد أصبح مؤخراً لهذا المفهوم الأولوية الرئيسية في تصميم وإدارة المنظمات التي تعمل فـــي عالم مضطرب ومليء بالمتغيرات والأحداث السريعة.

وتعتبر أنظمة التعلم التنظيمي قادرة على تمييز ومراقبة وفحص الجوانب الهامـــة فـــي البيئـــة المحيطة بها وإدراك مدى تأثير ذلك على القيم والمعايير، ولما كانت هذه الأنظمة تميـــز أيـــن تنحرف تلك المعايير ومن ثم تبدأ باستعادة مسارها الذي انحرفت عنه، فنحن أمام أنظمة تعلـــم ذات حلقة مفردة، لكن إذا كانت هذه الأنظمة تدرك بأن التغيرات في بيئة العمل ربمـــا تبطـــل السلوكيات الشائعة التقليدية وتتطلب مبادرات وأساليب جديدة لتنفيذ الأعمال، فنحن هنـــا أمـــام أنظمة تعلم ذات حلقة مضاعفة أو مزدوجة[2].

إن التعلم ذو الحلقة المفردة وذو الحلقة المزدوجة يتشابهان على التوالي مـــع الـــتعلم التكيفـــي والتعلم الخلاق، كما توصف أنظمة التعلم ذات الحلقة المفردة بأنها أنظمة تشخيـــصية، بينمـــا توصف الأنظمة المزدوجة على أنها أنظمة تفاعلية[3]، لكن من الجدير بالإشارة إليه هنا هو أنه بالإمكان استخدام تقنيات المحاسبة الإدارية بشكل تفاعلي للبدء والاســـتمرار بـــالتعلم وخلـــق الأفكار الجديدة، وإن هذا الاستخدام التفاعلي ضروري جداً وخاصةً عندما تكـــون المنظمـــات خاضعة لبيئة عمل متغيرة ومتسارعة الأحداث، حيث تصبح عملية اتخـــاذ القـــرارات أكثـــر تعقيداً.

---

[1] Hoque & Alam, TQM adoption – Institutionalism and changes in management accounting systems: A case study, Accounting and Business Research, Vol. 29, Issue 3, p199-210.

[2] R. O. Nyamori, Strategic Accounting: Revisiting The Agenda, Massey University publishing, New Zealand, 2004, p11.

[3] Simons R., Performance Measurement and Strategic Control Systems for Implementing Strategy, Prentice Hall: New Jersey, 1999.

تكمن أهمية التعلم في هذا المجال بأن القضايا المتعلقة بالمحاسبة الإستراتيجية غير منظمة حتى الآن، كما أن المعلومات المطلوبة لا يمكن الحصول عليها من خلال الوسائل والتقنيات التقليدية، لذلك بات التعلم أمراً ضرورياً للمباشرة بالمحاسبة الإستراتيجية؛ وانطلاقاً من أن المحاسبة الإستراتيجية تهدف بشكل أساسي إلى مساعدة المنظمة وتمكينها من كسب المزايا التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف كان لابد من ربط المحاسبين بأنظمة التعلم ذات الحلقة المزدوجة التي تجعل المحاسبين أكثر قدرة على إدراك التغيرات في بيئة العمل، وأكثر قدرة على مساعدة منظماتهم للاستفادة من هذه التغيرات وخلق المزايا التنافسية.

وعليه فإنه يتوجب على المحاسبين مع أنظمة التعلم المزدوجة الاهتمام وفهم الآلية التي تؤثر من خلالها هذه التغيرات على منظماتهم حتى يتمكنوا من الانتقال إلى أداء أدوارهم الإستراتيجية، وإلا سيبقى عمل المحاسبين ضمن أدوارهم التقليدية المتمثلة بمسك الدفاتر والسجلات المحاسبية.

3-1-2-4- بعد نظرية النقد : Critical Theory Perspective

درس الباحثون في هذا البعد العرض التاريخي للمحاسبة الإدارية، وبحثوا في إمكانية كتابة تاريخ آخر مختلف وطرق الإصلاح المقترحة، فقد كتب Johnson & Kaplan عام 1987 في Harvard Business School Press حول تاريخ المحاسبة الإدارية، وقد وجدا **أن** المحاسبة الإدارية قد وصلت إلى ذروة عطائها في عام 1925، وبعد ذلك أصبحت غير ملائمة بسبب تقييدها بحاجات المحاسبة المالية[1]، لكن فيما بعد قام Johnson بمراجعة هذا الوضع، وقد رأى بأن عدم الملاءمة يعود إلى استخدام المديرين للمعلومات المحاسبية، حيث يعتقد بأن المحاسبة لا تقدم المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات ولخلق المزايا التنافسية القابلة للاستمرار[2].

وقد طعن كل من Ezzamel & Hoskins & Macve بوجهة نظر Johnson & Kaplan والمتعلقة بتاريخ المحاسبة الإدارية، وقد اقترحوا أنه بالإمكان كتابة تاريخ آخر.

ويتلخص الاختلاف في وجهات النظر فيما إذا كانت المعلومات المحاسبية أداة فعالة لاتخاذ القرارات أو أنها فقدت هذه الميزة بسبب تركيزها على الأرقام فقط متجاهلة الكثير من المعلومات والمؤشرات الأخرى الضرورية في ظل بيئة العمل الحالية؛ لذلك يرى الباحثون في بعد نظرية النقد للمحاسبة الإستراتيجية بأن المطالبة بإحداث تغيير في المحاسبة لا يعود إلى

---

[1] Johnson & Kaplan, Relevance Lost: The Rise and fall of Management Accounting, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

[2] Johnson, Relevance Regained: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment, The Free Press, 1992.

عجز فيها – بناءً على تفسير Johnson – وإنما يعود إلى الحاجات والمتطلبات الجديدة التي فرضتها بيئة العمل.

إن كافة الانتقادات الموجهة من قبل المفكرين في بعد نظرية النقد للمحاسبة الإستراتيجية تشترك في نقطتين أساسيتين وهما:

1) إنها لا تتوقع شيئاً إيجابياً من المقترحات المقدمة من قبل Johnson لإعادة هيكلة المحاسبة.
2) إحداث تغيير وتجديد في المحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية وذلك سيؤدي إلى زيادة إمكانيات الوصول إلى أداء محاسبي أفضل[1].

3-1-3- الآثار الرئيسية للمحاسبة الإستراتيجية :

لقد استمر الجدال والنقاش حول الرغبة في عملية الإصلاح المحاسبي، وقد كان هناك محاولات وأبحاث – لكنها كانت قليلة جداً – لدراسة آثار هذا الإصلاح على المنظمات، ومن خلال هذه المحاولات فقد أكد الباحثون بأن المحاسبة تندرج تحت إطار الأنشطة المألوفة والمستمرة والقادرة على مواجهة التحديات الناجمة عن المنافسة والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

وقد كانت المحاسبة ومازالت في الواقع تأخذ قوتها من حاجات الإدارة لتقييم الأداء، فقد أظهر التقدير والتأييد من قبل المديرين للمساهمات والجهود المحاسبية في المنظمة دور المحاسبة الرائد على مستوى المنظمة، هذا بالإضافة إلى تأييد الإدارة لتبني مقاييس أداء غير مالية يمكن من خلالها تقييم الأداء واتخاذ القرارات بشكل أفضل[2].

وبناءً عليه، لم تفقد المحاسبة أبداً من المنظور النقدي – نقد وجهة نظر(Johnson)- دورها الحيوي والجوهري في المنظمات من خلال ما تقدمه من تقنيات وأساليب لمواجهة التحديات الإستراتيجية؛ فقد ساهم إدخال تقنية الــ(ABC) في زيادة أهمية دور المحاسبين وطاقم الإنتاج، لكن خفض بالمقابل من أهمية الدور الذي يلعبه فريق التسويق والمبيعات، كما أعطت تقنية الــ(TQM) دوراً أكبر للمديرين في المستويات التنظيمية الوسطى باعتبارهم الناطق باسم الزبائن.

---

[1] R. O. Nyamori, Strategic Accounting: Revisiting The Agenda, Massey University publishing, New Zealand, 2004, p14.

[2] Ezzamel M. & Lilley S. & H. Willmott, Accounting for management and managing accounting: Reflections on recent changes in the UK, Journal of Management Studies, Vol. 34, Issue 3, 1997, p448.

وقد ظهرت جلياً قدرة المحاسبة على مواجهة التغيرات الجاريــة عنــدما قــدم Kaplan & Norton في عام 2004 بطاقــة الأداء المتــوازن بــشكلها المطــور والمتمثــل بــالخرائط الإستراتيجية[1]، والتي شكلت مدخلاً نوعياً وإستراتيجياً لتقييم وتحليل الأداء الشامل.

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

المبحث الثاني : بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

1 – مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يتحدد نجاح أي منظمة على المدى الطويل من خلال كفاءتها وقدراتها التي تطورها، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن – التي طورت بواسطة نورتون وكابلان – أداةً مبتكرة وفريدة من نوعها، وذلك يتضح في اتجاهين مقارنةً مع أدوات القياس التقليدية:

- ✓ تعتبر المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية محددات لمستوى الأداء على حد سواء.
- ✓ لا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس فقط، وإنما هي نظام إدارة أداء.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عملياً يتضمن مقاييس أداء متعددة، حيث تضيف إلى المقاييس المالية التقليدية مقاييس أخرى غير مالية في جوانب متعددة، وهي: رضا الزبائن – العمليات الداخلية – التعلم والنمو، وهناك ناحية جوهرية لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في تركيزها على العلاقة بين مقاييس الأداء وإستراتيجية العمل[1].

إن المفهوم الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن ليس جديداً، فبطاقة الأداء المتوازن مشابهة جداً لمفهوم الإدارة بالأهداف المقدم من بيتر دراكر منذ خمسينيات القرن العشرين، حيث يركز مفهوم التوازن على أبعاد متعددة للسعي لتحقيق النجاح في المنظمة مع بدء الجميع بالعمل مع بعضهم البعض، فأي مدير في أي منظمة يعرف أنه لا يمكن أن يعامل الموظفين بضعف ويتوقع النجاح، ولا يمكن أن نتجاهل الزبائن وعندها نتوقع منهم شراء منتجات وخدمات إضافية، كما أنه لا يمكن بيع منتجات وخدمات بأقل مما تكلف حتى تسليمها، ومن غير الملائم في فورة النشاط زيادة قيمة الأسهم على المدى القصير، هذه هي المفاهيم الرئيسية للنجاح في إدارة المنظمة ومعظم المشرفون التنفيذيون يتجاهلونها.

ويعرض (Morisawa) جوهر بطاقة الأداء المتوازن طبقًا للخبرة التي استمدتها مؤسسة (NRI) من تقديم إطار للبطاقة تم استخدامه في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل على مختلف مستويات مقاييس الأداء.
- تقوية الفهم لأهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية•
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

---

[1] Banker .Rajiv , Chang. Hsihui Pizzini. Mina J (The Balanced Scorecard:Judgemental effects of performance measures links to strategy) Accounting Review

- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

ويشار إلى بطاقة الأداء بأنها متوازنة لأنها تحاول تحقيق التوازن والتساوي(Equilibrium) في مجالات متعددة، ويتحقق هذا التوازن من خلال تغطية الأمور الخارجية والداخلية، ومن خلال مراعاتها المقاييس المرتبطة بالأهداف المستقبلية من خلال (Leading indicators) مثلما تراعى تلك المرتبطة بالنتائج من خلال (Lagging indicators) التي تتتبع أثر أهداف ومقاييس الماضي.. وتحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي.. الموجه إلى المساهمين والعملاء، ومستهدفات الأداء الداخلي.. المرتبطة بالعمليات التشغيلية[1].

ويوجد العديد من المنظمات التي حاولت أن تطبق بطاقة الأداء المتوازن وفشلت، والمشكلة هي أن المنظمات الناجحة – والخبراء الذين يساعدونهم – يدَعون أن تعقيد البطاقة يسبب فشلهم، وفي الحقيقة ذلك ليس صحيحاً، فالبطاقة ليست معقدة بل إنها أداة إدارة عظيمة.

2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن :

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها تقرير يزود برؤية متعددة الأبعاد حول أداء المنظمة ويحتوي مقاييس تعكس أربعة أبعاد للمنظمة هي: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وتظهر بطاقة الأداء المتوازن في كل بعد من هذه الأبعاد أهداف المنظمة والمقاييس المحددة التي تعكس الأداء لتحقيق تلك الأهداف، وتزود المنظمة بنظرة شمولية عن أدائها بشكل أفضل من الاعتماد على المقاييس المالية فقط، وإن تصميمها كما ينبغي يساهم في قياس ومعرفة وجوه إستراتيجية المنظمة، ويعكس الروابط السببية الهامة عبر الأبعاد الأربعة[2]،حيث يقوم إطارها بمحاولة إيجاد التوازن والربط بين:

- ✓ المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.
- ✓ المقاييس الملموسة والمقاييس غير الملموسة.
- ✓ الجوانب الداخلية والأخرى الخارجية.

كما وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت، وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، ويوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء أكانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة [3].

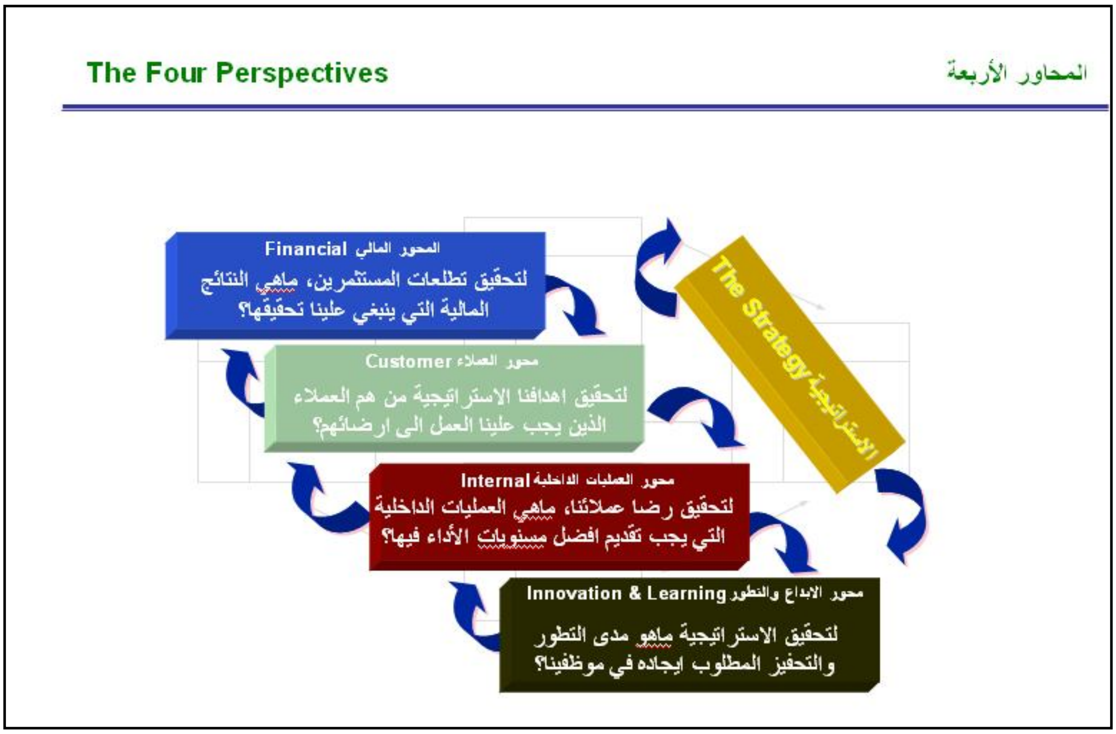
---

[1] Oliver ,P. (2002) "Drawing up a Balanced scorecard for an Integrated Quality , Safety and Environment Care System", Business Briefing. Global Automotive Manufacturing & Technology , on the Internet at http://www.environmentalcenter.com/articles/articles/article1326/article1326pdf

[2] Romney B .Marshal, Steinbart .Panl John (2003) Accounting information system

[3] Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.

3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :



الشكل رقم:(4) الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن[1]

تقسم البطاقة – الشكل (4) – إلى أربعة أبعاد هي:

3-1- البعد المالي Financial Perspective :

السؤال الرئيسي لهذا البعد هو : كيف ننظر إلى المساهمين[2]....؟

يتضمن جوانب مالية بَحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، ومن المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل، فمثلاً لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافياً، لأن صافي الربح قد يكون كبيراً ولكن العائد على الاستثمار قليل؛ كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات الأزمات؛ ويعتبر التركيز على اختيار المؤشرات المالية وحسن قراءتها من الأهمية بمكان، حيث أن المؤسسات تهدف أساساً إلى الربح ووظيفتها تعظيم مستحقات المساهمين، أما الشركات والمؤسسات الحكومية أو غير الهادفة للربح فقد يختلف عندها الأمر قليلا، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

1 Kaplan, R.S. (2002) "Using the Balance Scorecard", Conference "Robert Kaplan Live" 20 June, Kuala Lumpur

2 Adhijit Sinha, Balanced Scorecard:A Strategic Managemant Tool, Vidyasagar University Journal Of Commerce Vol. 11. March 2006

وبشكل عام يقسم الجانب المالي إلى ثلاثة أقسام[1]:

نمو الإيرادات:

- المبيعات وحصة الشركة في السوق.
- عدد الزبائن والأسواق الجديدة.
- عدد الإستراتيجيات الجديدة.

إدارة التكلفة:

- تخفيض تكلفة الوحدة.

استعمال الموجودات:

- دورة النقدية.
- العائد على رأس المال.
- الإنتاجية/الكفاءة.

3-2- بعد الزبائن (العملاء) Customer Perspective :

السؤال الرئيسي لهذا البعد هو : كيف يجب أن نظهر لزبائننا[2]....؟

يعتبر النجاح في إدارة هذا البعد (بعد الزبائن) بمثابة حجر الأساس للأداء المالي الجيد، وقد أكد كل من (Kaplan and Atkinson) على أهمية هذا المحور لأن إدارة المنظمة تسعى للوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، حيث أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ومن ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا المحور أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها.[3]

وتعتمد المقاييس في محور العملاء على التغير الذي حصل في بيئة العصر الحالي والتي تتسم بالمنافسة الحادة، ولذلك يعد هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق واحداً من أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجاتها بنوعية عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء.[4]

---

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1993) Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review.

[2] Adhijit Sinha, Balanced Scorecard:A Strategic Managemant Tool, Vidyasagar University Journal Of Commerce Vol. 11. March 2006

[3] Robert S. Kaplan and Anthony A. Atkinson, Advanced Management Accounting, Third Edition, Prentice Hall, 1998, P.370.

[4] د. سليمان حسين البشتاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الأول، 2004، ص402.

ويمكننا تقسيم المقاييس والمؤشرات ضمن هذا البعد كالآتي[1]:

الحصة السوقية للشركة:

- النسبة المئوية المحققة في كل قطاع.

الاحتفاظ بالزبائن:

- تكرار الأوامر أو الزيارات أو الاتصالات مع الزبائن.
- زيادة المبيعات للزبائن الحاليين.

رضا الزبائن:

- عدد الشكاوي.
- عدد الزبائن الذين لديهم رضا اتجاه الشركة.

ربحية الزبائن:

- إجمالي الأرباح من الزبائن.
- إجمالي تكلفة الزبائن.

3-3- بعد العمليات الداخلية: Internal Perspective Processes

السؤال الرئيسي لهذا البعد هو : بماذا يجب أن نتفوق[2]....؟

يتضمن هذا المحور مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعكس وضـــع البيئـــة الداخليـــة للمنظمة، وتقسم هذه المقاييس إلى[3]:

تحديد أو صنع السوق:

- ربحية القطاع.
- النسبة المئوية للإيراد المتأتي من كل زبون جديد.

التصميم:

- الفترة الزمنية بين عملية تصميم المنتج وتسويقه.

البناء:

- عدد العيوب.
- وقت العملية.

التسليم:

- النسبة المئوية للالتزام مع الزبائن بوقت التسليم.
- النسبة المئوية للإخلال مع الزبائن بوقت التسليم.

---

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1993) Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review.

[2] Adhijit Sinha, Balanced Scorecard:A Strategic Managemant Tool, Vidyasagar University Journal Of Commerce Vol. 11. March 2006

[3] Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1993) Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review.

3-4- بعد التعلم والنمو Learning & Grawth :

السؤال الرئيسي لهذا البعد هو : هل نستطيع أن نستمر في تحسين وخلق القيمة[1]....؟ وهو يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد يقوم على: تقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة وبالتالي من السوق، ويساعد استخدام هذه البطاقة الشركات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالشركات الأخرى.

وقد اقترح كابلان ونورتون ثلاثة تصنيفات ملائمة[1]:

أ- **<u>مقدرات الموظفين:</u>**

- رضا الموظف.
- إعادة تنظيم الطاقم.
- إنتاجية الموظف.
- عدد الموظفين الكفوئين للأعمال الرئيسية.

ب-**<u>تكنولوجيا المعلومات:</u>**

- نسبة تغطية المعلومات.
- العائد على البيانات.

ج-**<u>التحفيز والانسجام:</u>**

- الاقتراحات المستقبلية.
- الاقتراحات المنفذة.
- المكافآت المطلوبة.

---

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1993) Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review.

4- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

يشتمل كل بعد من أبعاد البطاقة الأربع على أربعة أعمدة:الشكل(5)

	الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرة
الأهداف المالية				

الشكل رقم:(5) يظهر مكونات الجدول الوارد في كل بعد من بطاقة الأداء المتوازن[1]

- ✓ الهدف (Objectives): تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.
- ✓ المؤشر (Measures): تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
- ✓ المستهدف (Target):تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة).
- ✓ المبادرة (Initiatives): تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف، فمثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء على مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضا العملاء عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء او غير ذلك، ومن الملاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية، وقد يكون من المناسب أن يكون عدد الأهداف في كل بطاقة في حدود الخمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من عشرين هدفاً، ونلاحظ أن هذه هي أهداف المؤسسة العليا والتي سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها، بالإضافة لذلك فإنه ينبغي بذل المجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها.

[1] Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, R. Kaplan & D. Norton, Harvard Business REview, January-February 1996

5- علاقة السبب الأثر للأبعاد الأربعة:

يظهر من التوضيح السابق للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن أنها مترابطة ومتداخلة بشكل كبير، فهناك ترابط منطقي بينها – الشكل (6) – وتفسير ذلك بأنه:

إذا كانت منظمة ما تركز على بعد التعلم والنمو، فهي حتماً سوف تقود إلى عمليات داخلية أفضل، وهذا بدوره سوف يتبع بقيمة زبائن مرتفعة من خلال إنتاج منتجات أفضل والتي حتماً ستسبب ارتفاعاً في الأداء المالي.



الشكل رقم (6): علاقة السبب – الأثر بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن [1]

1 Kaplan, R.S. (2002) "Using the Balance Scorecard", Conference "Robert Kaplan Live" 20 June, Kuala Lumpur

6- إعداد بطاقة الأداء المتوازن ومزايا استخدامها:

تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد (Perspectives) والمكافآت (rewards) والعلاقات داخل المنظمة، ولا يجب أن تأخذ إدارة المنظمة في اعتبارها – عند إعداد البطاقة – الهيكل التنظيمى والنظم الموجودة فقط، ولكن أيضًا تاريخ وأسلوب الإدارة وثقافة المنظمة[1].

ويتم إعداد البطاقة وفقًا للخطوات التالية[2]:

- تحديد الرؤية (Vision) بتحديد الإستراتيجيات وكيفية تحقيقها.
- توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية وتحديد عناصر النجاح.
- وضع خطط العمل بناء على المستهدف والقيام بعمليات التوصيل والربط.
- الاهتمام بالتغذية المرتدة والتعلم الإستراتيجى.
- تقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيل البطاقة.

وللحصول على أقصى فائدة من (BSC) ينبغى أن يتم إعدادها وفقًا لإرشادات الخبراء في تطوير المقاييس والمبادرات والإستراتيجيات، وللتأكد من أنها تعكس استراتيجيات وأهداف ومؤشرات المنظمة الخاصة مع توفير طريقة لتجميع وتلخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.

وتستخدم المنظمات بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ما يلي:

- توضيح وإدخال وتحديث الإستراتيجية في المنظمة.
- ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية.
- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية.
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة.

ويمكن تلخيص الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن فيما يلى[3]:

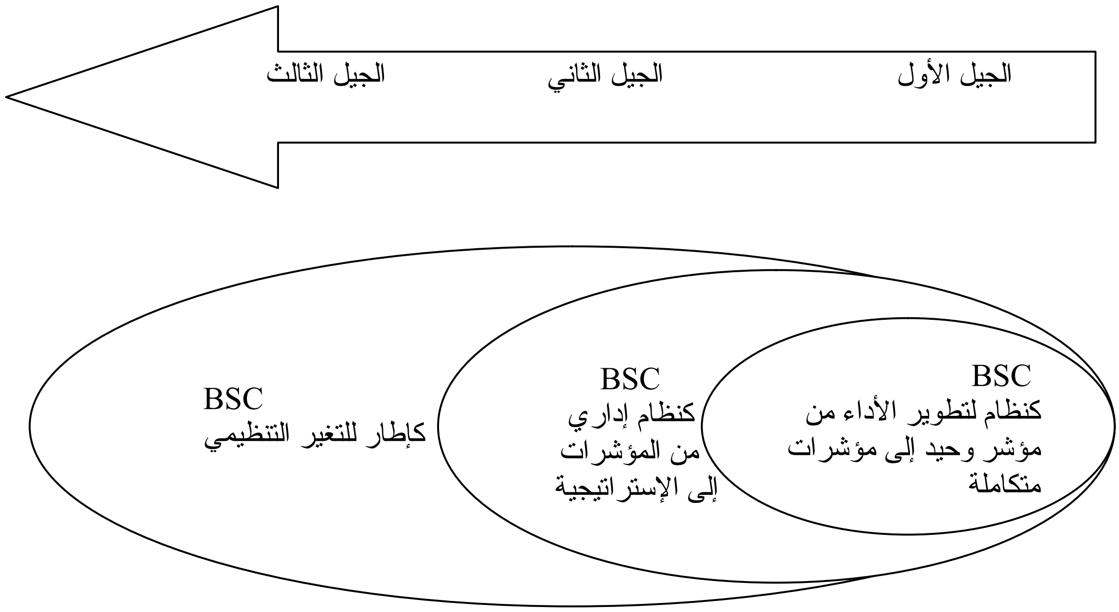
- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع.
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات المنظمة.

---

[1] Atkinson, A, and Epstein, M. (2000),"Measure for measure, Realizing the power of the balanced scorecard", *CMA Management*, September, 22-28.
[2] Lipe, M.G. and Salterio, S.E. (2000) "The Balanced Scorecard : Judgments Effect of Common and Unique Performance Measures", *The Accounting Review,*75(3), 283-298.
[3] Kaplan, R.S. and Norton, D.P.(1996) "Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , *Harvard Business Review* ,Feb. 75-85.

7- أجيال بطاقة الأداء المتوازن :

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات، وقد مرت البطاقة خلال هـذه الفترة بثلاثة أجيال - الشكل رقم (7) - بعد أن أدركت المنظمات أن هنـاك أسـباباً للأداء غير المرضي للبطاقة، فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظـام لتطوير الأداء، ثم تطورت ليصبح استخدامها كإطار للتغير التنظيمي.



شكل رقم :(7) أجيال بطاقة الأداء المتوازن[1]

1 Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

7-1- الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن: (من مؤشر وحيد إلى مؤشرات متكاملة)

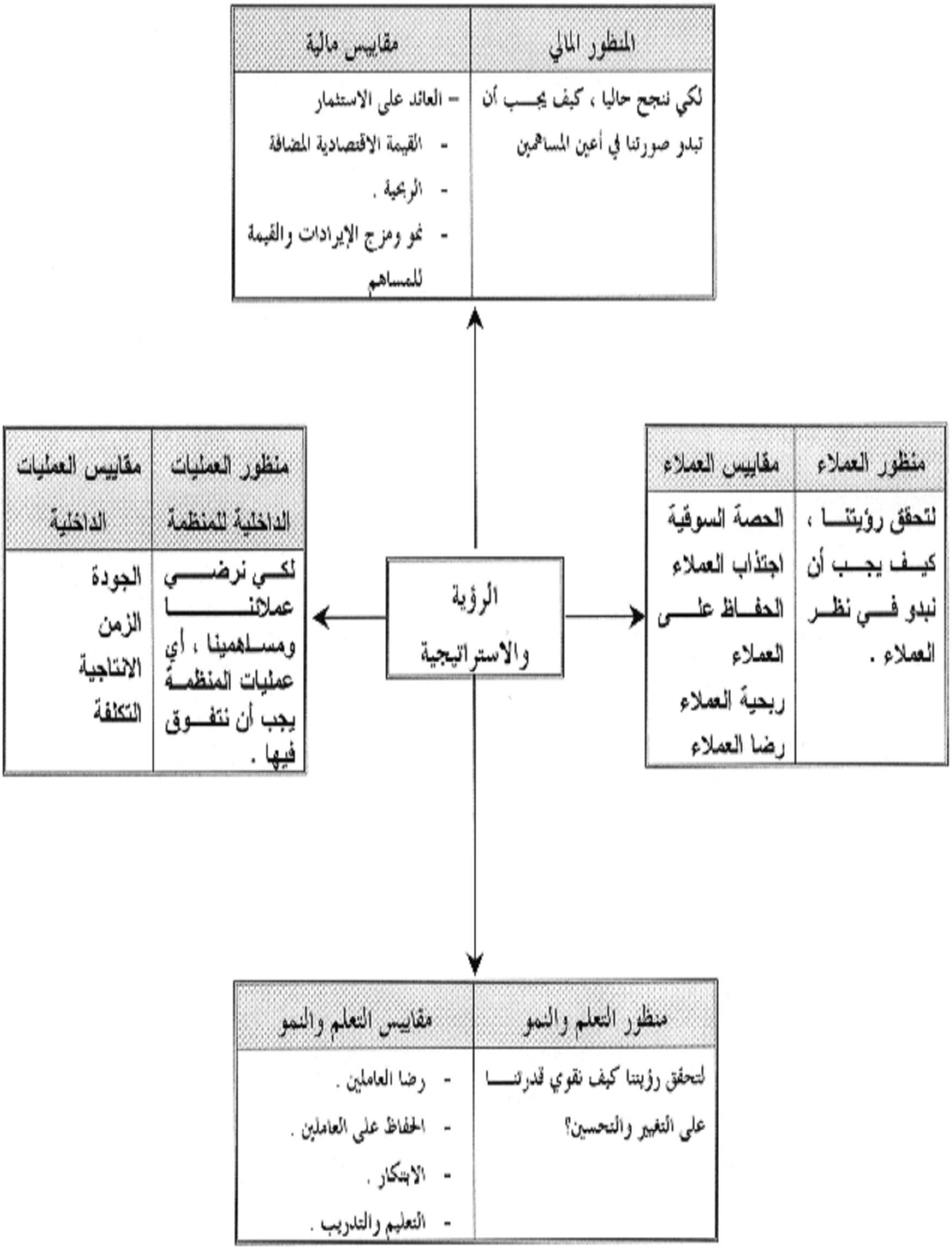
شملت المرحلة الأولى تحول الإستراتيجية الإدارية من الاعتماد على المؤشـــرات المحاســـبية وحدها إلى إضافة مجموعة من المؤشرات غير المحاسبية، فقد وصف كابلان و نورتن عـــام 1992 بطاقة الأداء المتوازن في أول شكل لها كشكل بسيط يتضمن مؤشرات تتـــوزع علـــى أربعة أبعاد، وتمثل هذه الأبعاد الجوانب المالية وغير المالية، وقد كانت كالتالي:

1- مؤشرات محاسبية: تقيس قدرة المؤسسة على إدارة التدفقات المالية والسيولة النقدية.

2- مؤشرات تسويقية: تقيس كفاءة المؤسسة في إدارة العملاء.

3- مؤشرات تشغيلية: تقيس القدرة على إدارة الإنتاج والعمليات.

4- مؤشرات تدريبية: تقيس كفاءة رأس المال البشري في المؤسسة وقدرتها على الـــتعلم والنمو. الشكل (8)



الشكل رقم (8) : الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن[1]

وقد كان الهدف من تطوير البطاقة متواضعاً جداً، فقد استهدف تقديم مقاييس ومؤشرات متكاملة لتأكيد سير المؤسسة على الطريق الصحيح، وكان الشعار لهذه المرحلة هو "ما لا يمكنك قياسه لا يمكنك إدارته"، وهذا يعني أنه من الخطأ أن يهمل المدير قياس مؤشرات

---

1 Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

التشغيل ويكتفي مثلاً بقياس مؤشرات التسويق، فلا بد من الإحاطة بأبعاد الأداء المتكامل للمؤسسة بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات المتكاملة والمتوافقة، والتي تغطي المجالات الأربعة كافةً للمؤسسة – المالية، التشغيلية، التسويقية، التدريبية – دون الاقتصار على مؤشر وحيد لقياس الأداء، ويمكن تلخيص وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أهداف هي:

- ترجمة أداء المؤسسة إلى أشكاله الأربعة المتكاملة من تمويل وتشغيل وتسويق وتدريب.
- ضمان توازن وتوافق الأبعاد الأربعة لأداء المؤسسة من خلال توازن وتوافق قياس هذا الأداء.
- نشر مؤشرات قياس الأداء من المستويات الإدارية العليا وحتى المستويات السفلى.
- ضمان توافق الأداء الفردي لكل موظف مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.

ورغم أهدافها المتواضعة إلا أنها أدت إلى ما يشبه الثورة في فهم المؤسسات وكانت هذه هي نهاية المرحلة الأولى لطريقة (Kaplan and Norton).

7-2- الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن:(من المؤشرات إلى الإستراتيجيات)

بدأت تظهر تحسينات كثيرة – مع بداية التطبيق العملي للبطاقة – على بطاقة الأداء المتوازن، وعند بدء تنفيذ برامج التدريب وعقد الندوات وورش العمل، لوحظ أن المديرين يطالبون بالانتقال من الفهم إلى الفعل، ففي إحدى الندوات قال أحد المديرين: "نحن لا نريد مجرد مؤشرات للقياس والفهم، بل نريد أدوات للفعل والأداء، فليس هدف الإدارة هو فهم ما يحدث في المؤسسات بل التطبيق وتغيير المؤسسات إلى الأفضل"[1]، وقد كان هذا دافعاً لكل من (Kaplan and Norton) باتجاه الانتقال من مجرد وصف الأبعاد الأساسية الأربعة لأداء المؤسسة إلى إدارة هذه الأبعاد، وبالتالي استلزم ذلك مرحلة انتقالية تتحول فيها بطاقة الأداء المتوازن من مرحلة توضيح مؤشرات الأداء إلى مرحلة وضع إستراتيجية للأداء.

وبالفعل فقد انقلبت طريقة كابلان و نورتن رأساً على عقب في المرحلة الثانية مما زادها قوة، فقد كانت في المرحلة الأولى تقوم على اختيار مؤشرات متكاملة تعكس ما يحدث في المجالات الأربعة: المالية، التشغيل، التسويق، التدريب، ومن خلال رصد هذه المؤشرات يتم التأكد من سير الإستراتيجية في طريقها الصحيح، إلا أنهما وجدا ما هو أفضل من ذلك فبدلاً من البدء باختيار مؤشرات القياس، تم البدء باختيار المتغيرات المراد تنفيذها في المجالات الأربعة الأساسية، ثم الانطلاق إلى وضع مؤشرات افتراضية، والتأكد من تحققها يكون مؤشراً على

[1] خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ، العدد 273 ص3.

السير على الطريق الصحيح، وبهذا يتم الانتقال من القياس إلى الإدارة، ومن مراقبة المؤشرات إلى صياغة الإستراتيجية.

وبالتالي أصبحت طريقة (Kaplan and Norton) أداة لصياغة الإستراتيجية، أي لم تعد أداة لقياس الإستراتيجية بل أصبحت أداة لرسم الإستراتيجية، ومن هنا انتقلنا إلى المرحلة الثالثة.

7-3- الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن:

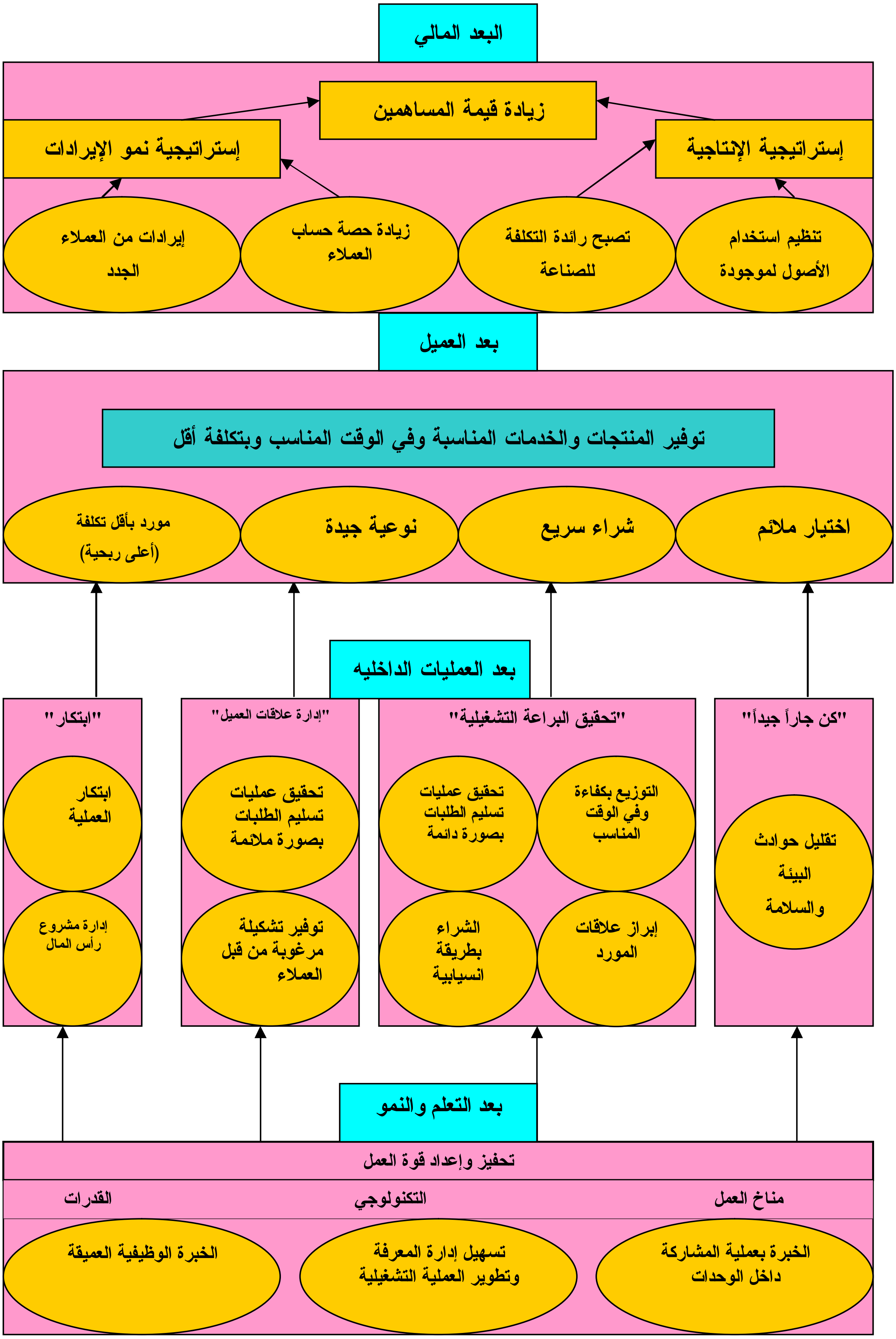
تحولت في هذه المرحلة طريقة (Kaplan and Norton) من التركيز على مراقبة المؤشرات وتحقيق الأهداف نفسها، فقد تم ملاحظة وجود نوع من الترابط بين المجالات والأهداف المؤسسية مع بعضها البعض، فما يحدث في مجال التشغيل والعمليات يؤثر في المجالين المالي والمحاسبي، وما يحدث في مجال التدريب والتعليم يؤثر على ما يحدث في مجال التسويق وإدارة العملاء، والعكس صحيح أيضاً.

وأمست علاقة السبب والنتيجة واضحةً بين المؤشرات المختلفة في المجالات الأساسية الأربعة، التي تربط بين التعلم والنمو، والكفاءة الداخلية، ووجهات نظر العملاء من ناحية، والنتائج المالية الهامة للمساهمين من ناحية أخرى بشكل منظور، فاتجاه مؤشرات رضا العملاء نحو الارتفاع يؤدي إلى اتجاه مؤشرات النتائج المالية والمحاسبية نحو الارتفاع أيضاً، وبذلك يتحقق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي والتغير التنظيمي[1]، وفي هذه المرحلة وجد أيضاً أنه كما توجد للمؤسسات أربعة مجالات أساسية يجب قياس مؤشراتها، هناك أيضاً أربعة أطراف اعتبارية أساسية تؤثر على طريقة عمل ونتائج المؤسسات وهي:

- الموردون.
- الموظفون.
- العملاء.
- المالكون والمساهمون.

وهكذا تشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المؤسسات وللأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها وكذلك للعلاقات السببية بين كل منها، فتم تسمية هذه الصورة باسم: (الخريطة الإستراتيجية: Strategy Map)، وتم تسميتها خريطة لأنها تحدد المواقع وطرق السير والروابط والجسور الموجودة بين النقاط والأطراف المختلفة عليها. الشكل رقم (9)

[1] Brignall, S. (2003) "*The Unbalanced Scorecard: A social and Environmental Critique*", on the internet at http://www.environmental-_center.com/articles/article1327/article1327pdf.



الشكل رقم (9) هيكل الخريطة الإستراتيجية " الجيل الثالث "[1]

[1] Morisawa, T. (2002) "*Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach*", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

الفصل الثاني

الخرائط الإستراتيجية

Strategy Maps

تمهيد :

يلاحظ المتتبع لتطور الفكر الإداري – دون شك – تطوراً مواكباً في الفكر المحاسبي وممارسات المحاسبة الإدارية، فقد اتجه تركيز المحاسبة الإدارية في الماضي ليكون منصباً على الرقابة الإدارية والمستوى التشغيلي المتمثل بإدارة الأداء على المدى القصير الأجل، وكانت المعلومات المقدمة للإدارة تعاني من مسألتين رئيسيتين:

– إن هذه المعلومات متحيزة للمؤشرات المالية.

– إنها ترتكز على المقارنات الذاتية الداخلية.

وتعمل منظمات الأعمال الآن في بيئة تختلف كثيراً عما كانت عليه في الماضي، حيث تواجه هذه المنظمات الكثير من الضغوط والتحديات سواء محلياً أو عالمياً، وبالتالي لابد من إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم وإدارة الأداء قد أصبحت ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة، وأصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية[1]. لذلك فقد بدأ تركيز المحاسبة الإدارية – في ظل بيئة العمل الجديدة – يتحرك متجاوزاً المستوى التشغيلي، وقد اتجه هذا التحرك نحو المستوى الإستراتيجي المتمثل بإدارة الأداء على مدىً طويل الأجل أو ما يعرف بنظام الإدارة الإستراتيجية الذي ينطلق من إستراتيجية الشركة كحجر أساس في بناء واتخاذ القرارات، وبالتالي فقد جاءت المحاسبة الإستراتيجية لمواكبة متطلبات هذا التطور في الفكر الإستراتيجي الحديث الذي يعتمد على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تعمل على زيادة قدرتها على البقاء ناجحة في أسواق تتسم بالمنافسة الحادة، وبالتالي فإن السبب الحقيقي من وراء الدراسات المستمرة حول موضوع المحاسبة الإستراتيجية هو تقديم تقنيات وأساليب مناسبة يمكن من خلالها مساعدة الإدارة على مواجهة الاتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي التي يمكن تلخيصها بالآتي:

1) العولمة Globalization:

لم تعد البيئة التي تعمل فيها المنظمات تقتصر على البيئة المحلية – حيث أصبح العالم قرية كونية صغيرة – وإنما تمتد لأبعد من ذلك حسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

2) الجودة الشاملة TQM:

لم يعد مقبولاً إستراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، حيث لا تستطيع المنظمات في بيئة العمل الحالية الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة كالاعتماد على تقديم سلعة رخيصة، وإنما تحولت المنظمات لتبني فكرة الجودة الشاملة، والتي تعني بأن المنظمة تتنافس

[1] د. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000، ص 9.

على كل خصائص السلعة وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

3) زيادة أهمية العميل:

حيث أدركت المنظمات المعاصرة بأن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل وبالشكل الذي يزيد من رضاه.

4) التحديات الإستراتيجية:

تواجه المنظمات الكثير من الضغوط والتحديات الإستراتيجية التي لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها ما لم تمتلك إدارة المنظمة فكراً إستراتيجياً، ويمكن تلخيص تلك التحديات الإستراتيجية بالآتي:

- ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت بالتسارع خلال السنوات القليلة الماضية، وهذه التغيرات هي التي تصنع الفرص والتهديدات.

- ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

- تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة، وإنما أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل، والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع إستراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

- ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالمقدار والمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.

5) ازدياد أهمية الإستراتيجية:

بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج إستراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عالٍ من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الإستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأن ذلك أمسى ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

بناءً على ما تقدم، فقد بات تحليل وتقييم الأداء عملية بالغة التعقيد في ظل البيئة التـي تعمـل فيها المنظمات، مما أدى إلى ظهور تدريجي لمجموعة من التقنيات والممارسـات المحاسـبية كان أبرزها الخرائط الإستراتيجية المقدمة من قبل كابلان ونورتن، اللذين حوّلا فـي كتابهمـا (Strategy Maps) بطاقة الأداء المتوازن المقدمة في مجلة HBR عام 1992 علـى أنهـا نظام لقياس الأداء إلى نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي تحت عنوان الخرائط الإستراتيجية[1].

ويرى الباحث هنا ضرورة تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول : **مفهوم الإستراتيجية والخرائط الإستراتيجية**، ويتناول:

*- مفهوم الإستراتيجية.

*- الخرائط الإستراتيجية وأبعادها.

*- المبادئ التي تركز عليها المنظمة في بناء إستراتيجيتها.

المبحث الثاني : **عملية خلق القيمة وتقييم الجاهزية الإستراتيجية**، ويتناول:

*- عمليات خلق القيمة.

*- تقييم الجاهزية الإستراتيجية.

---

[1]Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

المبحث الأول : مفهوم الإستراتيجية والخرائط الإستراتيجية

1- الإستراتيجية:

1-1- مفهوم الإستراتيجية:

* الإستراتيجية لغوياً:

أصلها العربي – سترات ذي – سراط ذي بالإضافة المعكوسة، وتصبح سراطي بعد إسقاط حرف الذال كما هي الحال في الصياغة العربية لعدد من الكلمات بالإضافة المعكوسة، ومعناها الطريق والمسار، وبدلاً من أن نقول إستراتيجيتنا يمكننا القول سراطيتنا أو سراطنا وهذا يساوي المعنى ذاته .. يقول القرآن الكريم ((السراط المستقيم)) مما يعني الطريق أو الإستراتيجية القويمة التي لا عوج فيها، ويقول أحدهم أن إستراتيجيته لا تتغير بينما يتغير عنده التكتيك، والتكتيك كلمة أصلها العربي تخطيط، فبدلاً من إعادة تعريب كلمة تكتيك لتصاغ تكتيكنا والتي تدل على حالة تخطيط وخطة ما، يمكننا القول تخطيطنا كما يمكننا القول خطتنا[1].

* الإستراتيجية بالمعنى العام:

تعرف على أنها خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التكتيكات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.

وتعرف أيضاً بأنها الخطة المتبناة من قبل المنظمة، والتي تهدف إلى زيادة قيمتها من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وهذا يعني بأن الإستراتيجية تبين الاتجاه أو المسار الذي ستسلكه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقاتها مع البيئة المحيطة[2].

1-2- مستويات الإستراتيجية:

تعددت أوجه ومستويات وحقول الإستراتيجية – نتيجة للتطور التقني والفكري وزيادة الحاجة للتخصص – بحيث أصبح لكل حقل من الحقول إستراتيجيته الخاصة التي تلائم اعتباراته المعنوية ومعطياته المادية، فمن حيث المستوى هناك الإستراتيجية العليا أو الشاملة والإستراتيجية البحتة أو العسكرية أو العملياتية، وضمن الإستراتيجية العسكرية ثمة إستراتيجية برية وبحرية وجوية.

أما من حيث المجال فثمة إستراتيجية سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية وغيرها، ومن حيث المدى فللإستراتيجية أمداء ثلاثة: الشاملة، المحدودة والمرحلية، ومن حيث طريقة الوصول للهدف فقد تقسمها إلى إستراتيجية مباشرة و غير مباشرة .

---

[1] مفهوم الإستراتيجية ـ التكتيك ـ مكتبة المقالات ـ منهل الثقافة التربوية www.manhal.net 29-7-2008

[2] هيثم أحمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2003، ص296.

وبالرغم من التقسيمات آنفة الذكر فإن الإستراتيجية في حقيقتها واحدةٌ مــن حيــث الجــوهر والهدف والأسلوب، وليس التقسيم إلا ضرورة عملية أو أكاديمية نشأت من خــلال تــشعب و تضخم مهام الإستراتيجية.

ويجب لضمان نجاح الإستراتيجية تساند وتوافق وتكامل كافة الاســتراتيجيات المختلفــة كــي تؤدي مجتمعة ومتضافرة إلى تحقيق الهدف العام للسياسة، وضماناً لهذا التكامل والتضافر فقــد وضعت الإستراتيجية العليا أو الشاملة على قمة الهرم الإستراتيجي، واعتبرت الــسلطة العليــا في الدولة هي المسؤولة عن وضعها وتوجيهها.

1-3- الأهداف الإستراتيجية:

تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الأمثل لكافــة الإمكانــات والوسائل المتوفرة، وتختلف الأهداف من سياسة لأخرى ومن إستراتيجية لأخرى، وقد يكــون الهدف سياسياً أو اقتصادياً أو عسكرياً أو معنوياً، وتشترك جميع الأهداف فــي كونهــا تمثــل الهدف النهائي الذي عين وحدد سلفاً من قبل السلطة السياسية العليا.

وقد يكون من الضروري أحياناً للوصول إلى الهدف النهائي للسياسة تحديد وتحقيق عدد مــن الأهداف المرحلية التي يؤدي تحقيقها إلــى إحــداث تغييــرات حــادة هامــة فــي الموقــف الإستراتيجي، أو إلى توجيه الوضع الاستراتيجي باتجاه يؤدي حتماً إلى الهدف النهائي، وهــذه الأهداف هي ما يسمى بالأهداف الإستراتيجية .

1-4- إعداد الإستراتيجية:

يمكن أن تتم عملية تصميم وإعداد الإستراتيجية عن طريق تحديد العوامل الخارجية والداخليــة المؤثرة على المنظمة، أو عن طريق تحليل الــ (SWOT) (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)، أو عن طريــق تحليــل ودراســة الاحتمــالات المتوقعــة والمتضمنة في سيناريوهات التخطيط[1]، ويعتقد كابلان ونورتن بأن عملية تــصميم وصــياغة الإستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات وهي:

- الاختيار: يعني اختيار الأسواق والزبائن الذين تنوي الشركة خدمتهم.
- التحديد: أي تحديد العمليات الداخلية الرئيسية (العمليات الهامة) التــي يتوجــب علــى الشركة التفوق بها وذلك لتقديم منتج أو خدمة متميزة في السوق المستهدف.
- الانتقاء: أي تحديد المهارات والقدرات الفردية والتنظيمية المطلوبة من أجــل تحقيــق الأهداف المتضمنة في الأبعاد الثلاثة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن (المالي _ الزبائن _ العمليات الداخلية).[2]

---

[1] Mitchell and Susan Young, Strategic management and change management and the National Training Framework, 2003, in http://www.reframingthefuture.net.

[2] Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School, Boston, 1996, p37.

بينما يرى (Cusumano and Markides) بأن تصميم إستراتيجية ناجحة ليس علمـــاً وإنمـــا فنٌ، وقد توصلا لما يلي:

- إنه من الممكن تصميم إستراتيجية ناجحة، كما أنه من الممكن بالنسبة للآخرين تعلـــم فن تنفيذ الإستراتيجيات الناجحة.
- تحتاج الإستراتيجيات للتطوير بما يتفق مع نتائج تقييم أداء الشركة.
- تحتاج الإستراتيجيات للتطوير بما يتناسب مع الوضع الحالي والمستقبلي للشركة.
- إن التفكير الإستراتيجي الفعال ما هو إلا طرح مـــستمر للأســـئلة والتفكيـــر بمـــسائل وشؤون الشركة بأسلوب خلاق ومبدع.[1]

ويرى Kaplan and Norton فـــي كتابهمـــا الحـــديث (The Execution Premium) أن صياغة الاستراتيجية تتطلب الخطوات الست التالية[2]:

- **تطوير الاستراتيجية:**

وهنا لا بد للشركات من الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية[3]:

- ما هي الأعمال التي ننفذها ولماذا؟
- ما هي القضايا الرئيسية التي نواجهها؟
- كيف يمكننا المنافسة بالشكل الأمثل؟

- **خطة الاستراتيجية:**

وهنا لا بد للشركات من الإجابة على الأسئلة الخمسة التالية:

- كيف نصف استراتيجيتنا؟
- كيف نقيس خطتنا؟
- ماهي برامج العمل التي تحتاجها استراتيجيتنا؟
- كيف نمول مبادراتنا؟
- من سيقود عملية تنفيذ الاستراتيجية؟

---

[1] Cusumano, M.A & Markides, C.C, Strategic Thinking for the Next Economy, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, pp1-6.

[2] Robert S. Kaplan and David P. Norton, The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard Business Press, 2008,p31.

[3] Bill Cotton, Kaplan and Norton's six-stage strategy execution approach, Chartered Accountants Journal, vol 87, Issue 6, July 2008.

- **انسجام المنظمة مع الاستراتيجية:**

وهنا لا بد للشركات من الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية[1]:

- كيف يمكن أن نتأكد أن أعمال جميع الوحدات في المنظمة منسجمة مع بعضها البعض؟
- كيف يمكن لنا أن نخلق الانسجام بين وحدات الدعم ووحدات العمل واستراتيجيات المنظمة نفسها؟
- كيف يمكن لنا أن نحفز الموظفين والعمال على تنفيذ الاستراتيجية؟

- **خطة العمليات :**

وهنا لا بد للشركات من الإجابة على السؤالين التاليين:

- أي الأعمال تحتاج لتطوير عملياتها ويعتبر تطويرها حاسماً باتجاه تنفيذ الاستراتيجية؟
- كيف يمكن لنا أن نربط الاستراتيجية مع خطط التشغيل والموازنات؟

- **الحذر والتعلم :**

وهنا لا بد للشركات من الإجابة على السؤالين التاليين:

- هل تتم مراقبة عمليات التشغيل لدينا ؟
- هل يتم تنفيذ استراتيجيتنا بصورة حسنة؟

- اختبار الاستراتيجية والتكيف معها.

ولا توجد منظمتان تفكران – في حقيقة الأمر – بالإستراتيجية بنفس الطريقة، حيث يصف البعض الإستراتيجية عن طريق الخطط المالية المتمثلة بنمو الإيرادات والربح، وآخرون عن طريق المنتجات والخدمات، وفريق ثالث يصفها من خلال الزبائن المستهدفين، بينما فريق آخر ينظر إلى الإستراتيجية عن طريق بعد التعلم والنمو والمتمثل بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمناخ التنظيمي.

ويعود اختلاف وجهات النظر في توصيف الإستراتيجية إلى اختلاف خلفية أصحابها، حيث يركز مديرو المبيعات على الزبائن، بينما يهتم المصنعون بجانب المنتجات والجودة، وعلى الرغم من أن كل رؤية من الرؤى السابقة تزودنا بآراء وأفكار هامة، لكنها لا تقدم وصفاً شاملاً ومتكاملاً للإستراتيجية[2]، وهذا ما أدى لظهور الخرائط الإستراتيجية لتكون أداة فعالة في تقديم وصف شامل للإستراتيجية بالشكل الذي يخلق فهماً مشتركاً لهذه الإستراتيجية بين جميع الموظفين وبما يزيد من قدرتهم على تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

---

[2] M. E. Porter, What Is Strategy?, Harvard Business Review, Nov_Dec 1996.

2-الخرائط الإستراتيجية:

2-1- مفهوم الخريطة الإستراتيجية:

سنتناول فيما يلي عدة تعريفات للخريطة الاستراتيجية :

- هي عبارة عن أداة مصورة – ورقة مفردة تصور العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن(المالي _ الزبائن _ العمليات الداخلية _ التعلم والنمو)- تساعد التنفيذيين على اختبار انسجام المؤشرات مع بعضها البعض وفي إطار استراتيجية المنظمة نفسها[1].
- هي مدخل – شكل يمثل جسوراً متقاطعة – لفن تنفيذ الاستراتيجية، والتي ترسم من خلالها أهداف المنظمة الرئيسية في شكل تصويري غرافيكي، ويتطلب بناؤها الخطوات التالية:
  - تحديد الأهداف الرئيسية المبتغاة.
  - تحديد القيمة المخططة المطلوب تحقيقها.
  - اختيار الاستراتيجيات المالية الرئيسية.
  - اختيار استراتيجيات العلاقات مع الزبائن.
  - اختيار استراتيجيات عمليات الأعمال الداخلية.
  - اختيار استراتيجيات التعلم والنمو الرئيسة.[2]
- يرى (M. Brand and S.Dror) أن الخرائط الاستراتيجية هي شكل مطور عن بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنهما يقترحان تسميات جديدة للأبعاد الأربعة التي وضعها كل من (Kaplan and Norton) وذلك وفق التقابل التالي:
  - بعد **أهداف العمل** بدلاً من **البعد المالي.**
  - بعد **أولويات أو فرص المنافسة** بدلاً من **بعد الزبائن.**
  - بعد **العمليات الجوهرية** بدلاً من **بعد الداخلية.**
  - بعد **مكونات الجانب التنظيمي** بدلاً من **بعد التعلم والنمو**[3].
- إطار أو مخطط يصف كيف ستقوم المنظمة بخلق القيمة، حيث يعكس هذا المخطط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن(المالي _ الزبائن _ العمليات الداخلية _ التعلم والنمو)، وبالتالي فهي عبارة

[1] Robert S. Kaplan, Five questions about ……. Strategy maps, Harvard Management Update, Vol. 9 Issue 11, Nov2004.

[2] Howard M.Armitage and Cameron Scholey, Using strategy maps to drive performance, CMA Management, vol 80, Issue 9, Feb 2007.

3 Brand.M and S.Dror, Strategy maps as improvement paths of enterprises, International Journal of Production Research, Vol. 46, No. 23, 1 December 2008.

عن إطار يزود باللغة التي يمكن أن تستخدمها الفرق الإدارية لمناقشة الاتجاهات والأولويات لمشاريعهم.

الشكل(10).

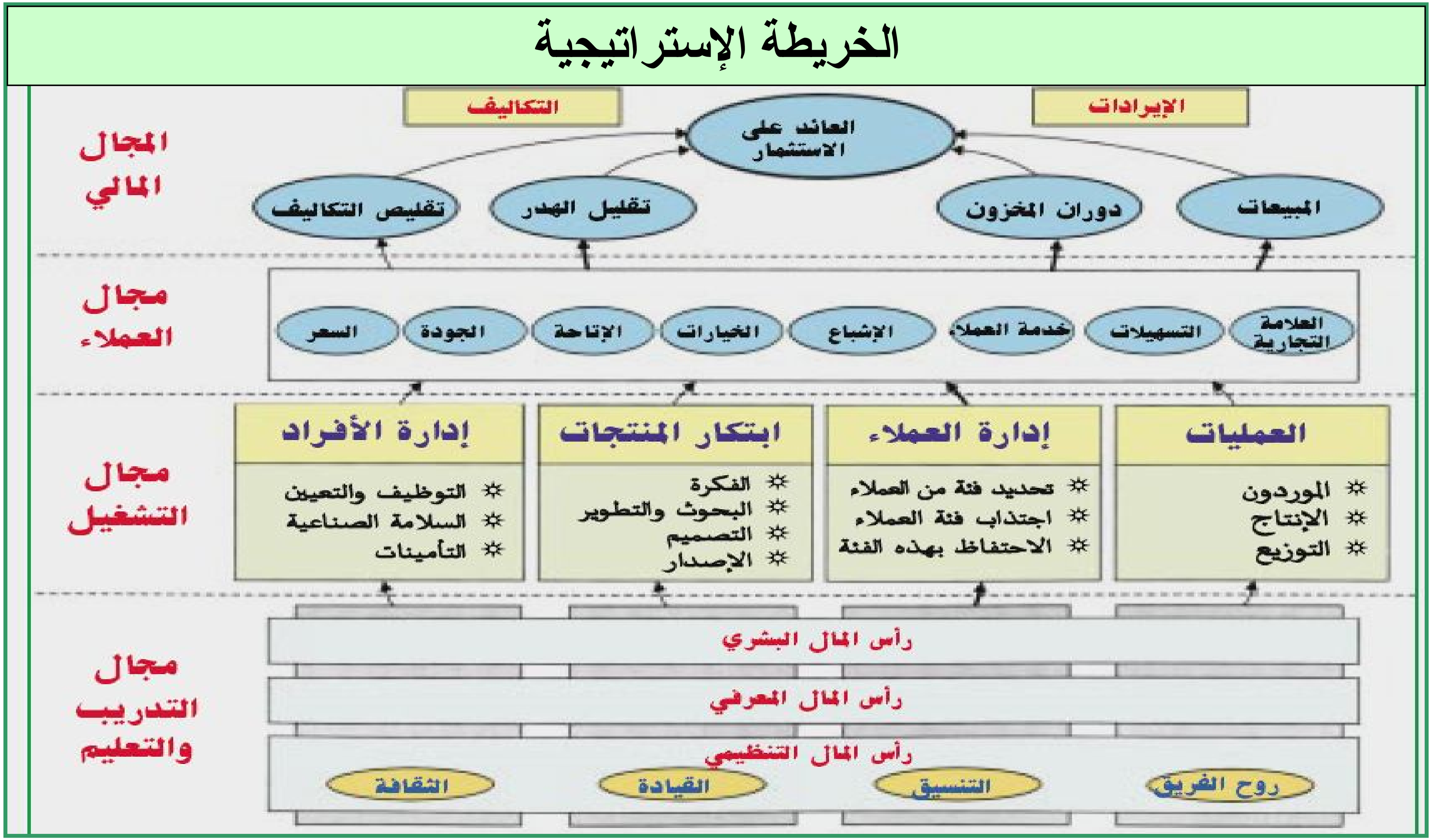
وتتميز الخرائط الإستراتيجية عن بطاقة الأداء المتوازن بأن الخريطة الإستراتيجية قد أضافت مستويات أخرى من التفصيل التي تزيد من وضوح الإستراتيجية، وبالتالي تزيد من احتمال نجاحها، ومن هنا تنبع أهمية تقنية الخرائط الإستراتيجية بأنها خلقت الارتباط المفقود بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

وتبرز أهمية الخرائط الإستراتيجية من خلال العوامل التالية[1]:

2-1-1- خلق القيمة في المؤسسة يتم بشكل غير مباشر:

هناك خطوات كثيرة ومعقدة تقود المؤسسة إلى خلق القيمة التي تقدمها لعملائها، وتتم هذه الخطوات في مجالات كثيرة، ولهذا لايمكن فهمها دون دراسة مستفيضة وخبرة معقولة، فإذا ما تأملنا مثال تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع العملاء، فإن ذلك سيؤدي بطريقة مباشرة إلى زيادة النفقات، ولكنه سيؤدي بطريقة غير مباشرة إلى زيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء، ويقود بطريقة غير مباشرة إلى ضمان حد أدنى من الإيرادات للمؤسسة في الأجل الطويل.

[1] خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ، العدد 273 ص8.



الشكل (10) الخريطة الإستراتيجية. المصدر[1]

[1] خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ، العدد 273 ص4.

2-1-2- تضارب السياسات التي توضع بمعزل عن الإستراتيجية :

إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق يتميز بارتفاع جودة المخرجات، فــإن تبنيهــا لــسياسة تقليص النفقات قد يضرها لأنه يؤثر على الجودة، وإذا كانت الشركة تعمل في ســوق يتميــز بانخفاض وحروب الأسعار، فإن تبنيها لسياسة الجودة الشاملة قد يضرها لأنه يرفــع تكــاليف الإنتاج بينما تتنافس السوق على الأسعار.

وبالتالي فمن الأفضل أن تتبنى المؤسسة الأولى السياسة الثانية والمؤســسة الثانيــة الــسياسة الأولى، أي لابد من التنسيق بين السياسات والخيارات الإدارية وبين إستراتيجية المؤسسة، ولا يمكن لهذا أن يتم دون وجود خريطة إستراتيجية واضحة تتكامــل وتنــسجم فيهــا المجــالات الأربعة الأساسية.

2-1-3- تكمن قيمة المؤسسة في قدرتها على خلق القيمة :

لا تكمن القيمة الحقيقية للأسهم والأوراق المالية التي تمتلكها المنظمة في القيمــة الــسوقية، ولا في القيمة النقدية للأصول التي تمتلكها، بل في قدرتها على توليد قيمة من المخرجات التي تقدمها للعملاء، ومن غير الممكن أن تزداد قدرة المؤسسة على توليــد قيمــة لعملائهــا دون تطوير إستراتيجيتها ووضع خريطة إستراتيجية محددة المسارات.

2-2- المبادئ الأساسية للخرائط الإستراتيجية :

تقوم الخرائط الإستراتيجية على المبادئ الأساسية التالية[1]:

2-2-1- التوازن الإستراتيجي بين القوى المتناقضة:

إن الاستثمار في الأصول غير الملموسة في سبيل زيادة الإيرادات على المدى الطويل الأجل عادةً ما يتناقض مع الأداء المالي على المدى القصير الأجل، فعلى الرغم من أن الهدف الرئيسي لمؤسسات الأعمال هو خلق نمو مستمر في القيمة المضافة للمساهمين- وهذا يمثل التزاماً على المدى الطويل - إلا أن المنظمة يجب أن تظهر نتائج إيجابية في الفترة القصيرة الأجل، وإن النتائج على المدى القصير يمكن أن تكون إيجابية عن طريق التضحية بالاستثمارات الطويلة الأجل، بناءً عليه فإن نقطة الانطلاق في وصف الإستراتيجية تكمن في خلق التوازن بين الهدف المالي القصير الأجل (تخفيض التكلفة _ تحسين الإنتاجية) مع الهدف الطويل الأجل (نمو الإيرادات).

2-2-2- إرضاء الزبائن هو مصدر لاستمرار خلق القيمة:

لذلك تتطلب الإستراتيجية رؤية واضحة لقطاعات الزبائن المستهدفة، ويعتبر وضوح هذه الرؤية البعد الأكثر أهمية للإستراتيجية.

2-2-3- القيمة تنشأ من خلال العمليات الداخلية:

يصف البعدان الأول والثاني (البعد المالي _ بعد الزبائن) من أبعاد الخريطة الإستراتيجية المخرجات أو النتائج التي تود المنظمة إنجازها وتحقيقها في المستقبل، وتتمثل هذه النتائج بزيادة القيمة المضافة لحملة الأسهم من خلال نمو الإيرادات والتحسين في الإنتاجية، وكذلك في زيادة حصة الشركة في السوق من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد، في حين يقود البعدان الآخران (بعد العمليات الداخلية _ بعد التعلم والنمو) إستراتيجية المنظمة، حيث يصف هذان البعدان الآلية التي ستتبناها المنظمة لتطبيق إستراتيجيتها في سبيل خلق قيمة مستمرة على المدى البعيد، لذلك يتوجب على الشركات أن تركز على بعض العمليات الداخلية الجوهرية والحاسمة التي تؤدي إلى تميزها في السوق.

<u>وتصنف العمليات الداخلية في أربع مجموعات:</u>

<u>إدارة عمليات التشغيل</u>: والمتمثلة بعمليات الإنتاج وإيصال المنتجات والخدمات للزبائن.

<u>إدارة العمليات مع الزبائن</u>: تأسيس وتطوير العلاقات مع الزبائن.

<u>إدارة عمليات التجديد</u>: تطوير منتجات وخدمات وعمليات وعلاقات جديدة.

<u>الأنظمة والقوانين (التشريعات القانونية والاجتماعية)</u>: الالتزام بهذه القوانين والأنظمة.

---

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p10.

ويمكن أن تتضمن كل مجموعة من المجموعات الأربعة السابقة مئات العمليات الفرعية التي تخلق قيمة في مجال ما، وبالتالي فإنه من الضروري التركيز على بعض العمليات الأكثر أهمية في خلق القيمة والتميز للشركة، وعادةً ما يشار إلى هذه العمليات الجوهرية بالأفكار أو العمليات الإستراتيجية.

2-2-4- الانسجام الإستراتيجي هو الذي يحدد قيمة الأصول غير الملموسة:

إن البعد الرابع للخرائط الإستراتيجية (بعد التعلم والنمو) يصف الأصول غير الملموسة ودورها في الإستراتيجية، ويعتبر انسجام الأصول غير الملموسة مع إستراتيجية الشركة أحد المبادئ الأساسية للخرائط الإستراتيجية، ويعني هذا المبدأ بأن الأصول غير الملموسة لا تملك قيمة مقاسه... بمفردها (بشكل مستقل)، وإنما تشتق قيمة هذه الأصول من مدى قدرتها على مساعدة المنظمة في تطبيق إستراتيجيتها، أي أنه كلما كان هناك توافق وانسجام قوي بين إستراتيجية الشركة وأصولها غير الملموسة كلما ازداد احتمال خلق عائد إيجابي على الاستثمارات في هذه الأصول، وهذا الانسجام ينعكس إيجاباً على الأبعاد الثلاثة الأولى للخرائط الإستراتيجية، لأنه عندما تكون العناصر غير الملموسة منسجمة مع إستراتيجية الشركة، فهذا يعني بأن الشركة تمتلك درجة عالية من الجاهزية لتأدية العمليات الداخلية الإستراتيجية بكفاءة، والتي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من العملاء والمستهلكين، وتؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات والتدفقات النقدية ومن ثم ارتفاع معدل الربحية.

2-3- أبعاد الخرائط الإستراتيجية[1]:

2-3-1- البعد المالي :

يتحدد أداء المؤسسة في هذا البعد – الشكل(11) – بناءً على طريقتها في إدارة النفقات والإيرادات، حيث تستطيع الشركات تحقيق المزيد من الأرباح من خلال زيادة المبيعات أو تخفيض النفقات، وتعتبر هذه الطرق من الاستراتيجيات المالية البسيطة، في حين تعرض الخرائط الاستراتيجية في بعدها المالي استراتيجيتين أساسيتين لتطوير الأداء المالي للمؤسسة وهما:

أ- إستراتيجية النمو: (Growth Strategy)

ب- إستراتيجية الإنتاجية: (Productivity Strategy).

<u>أ- إستراتيجية النمو (Growth Strategy)</u> : تتحقق إستراتيجية النمو من خلال ما يلي:

أ-1- توسيع مصادر الإيرادات:و يتم ذلك بخلق مصادر جديدة للإيرادات(منتجات، أسواق، شركاء جدد)، والأمثلة على ذلك كثيرة: فغالبية البنوك تسعى لجذب زبائن جدد يستخدمون بطاقات ائتمان صادرة عن البنك وكذلك تشجعهم على الاقتراض لشراء سياراتهم و بيوتهم، كما أن شركة مثل amazon.com تبيع أقراصاً مرنة وتجهيزات إلكترونية بالإضافة إلى كتبها، وأخرى مثل Mobil تشجع زبائنها للشراء من متاجرها في المحطات بالإضافة إلى تعبئة سياراتهم بالبنزين.

أ-2-تعزيز القيمة الحالية للزبائن: وذلك بتحسين وتطوير الربحية من الزبائن الحاليين.

<u>ب- إستراتيجية الإنتاجية (Productivity Strategy):</u>

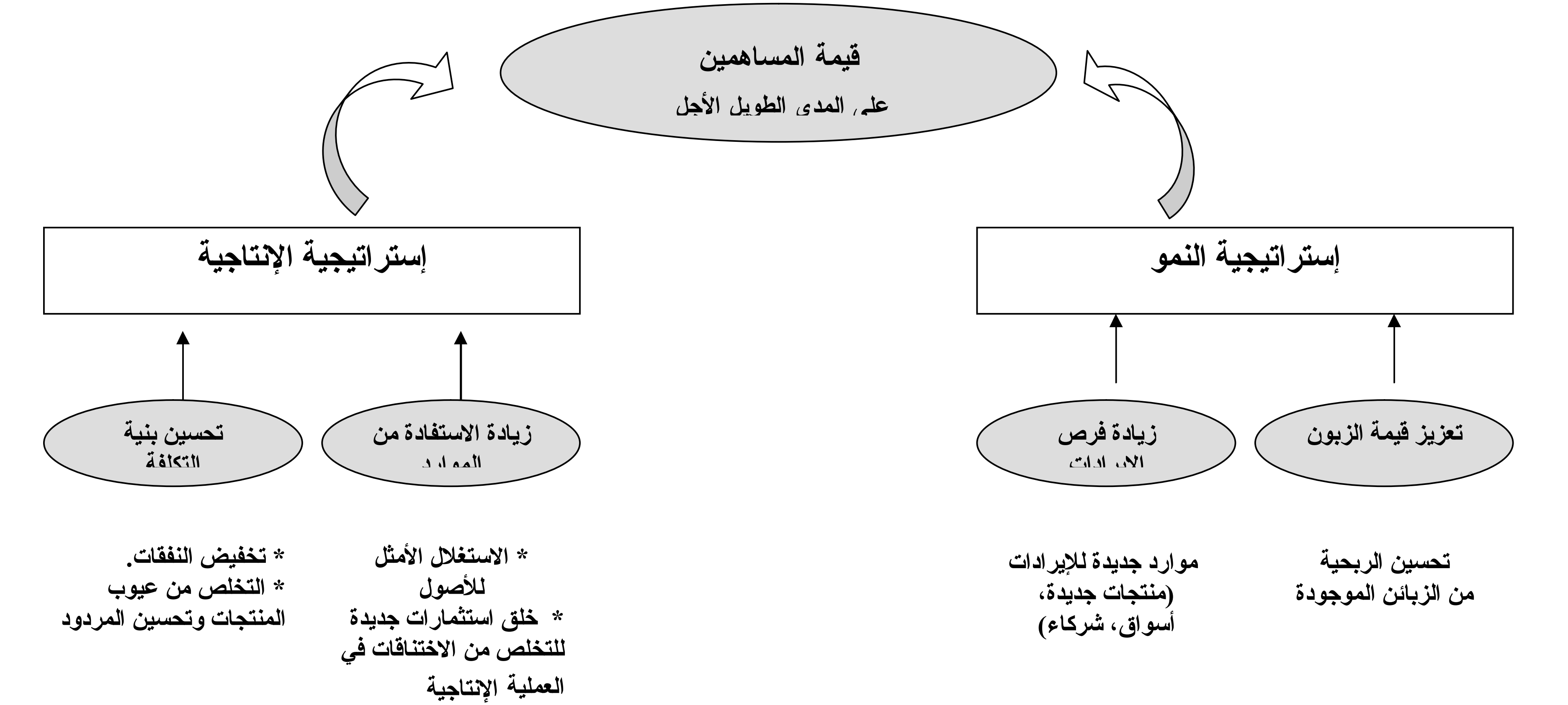
ب-1- تحسين بنية التكلفة: وذلك من خلال تخفيض النفقات – فيمكن للشركات أن تحسن بنية التكلفة لديها بتخفيض النفقات المباشرة وغير المباشرة، حيث أن مثل ذلك التخفيض يمكن الشركة من الحصول على نفس الكميات المنتجة بتكاليف مواد وأجور وطاقة مخفضة- والتخلص من عيوب المنتجات وتحسين المردود.

ب-2- زيادة الاستفادة من الموارد: وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للأصول، وخلق استثمارات جديدة للتخلص من الاختناقات في العملية الإنتاجية؛ فعلى سبيل المثال يمكن للشركات بالاعتماد على مدخل (J I T) تخفيض تكاليف التخزين لنفس المستوى من المبيعات، كما يمكن تخفيض زمن التوقفات غير الدورية للآلات، مما يبقي أو يحسن الإنتاجية دون الحاجة لاستثمارات جديدة في الأبنية والمعدات.

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. p36-55

ولتحقيق النجاح الإستراتيجي هناك مؤشرات للأداء المالي تحدد معنى النجاح والفشل على مستوى التدفقات النقدية وتحركات السيولة والربح والخسارة، وهي تجيب عن سؤال: إذا نجحنا فكيف يستفيد المالكون وحاملو الأسهم؟ الجدول رقم (2)

الشكل رقم : (11) البعد المالي للخريطة الإستراتيجية



المصدر [1]

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p37

الجدول رقم (2): مؤشرات الأداء في البعد المالي[1]

البند		المؤشر
الأداء المالي	التكاليف	– التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (مقارنة بالمنافسين) – التكلفة الثابتة لإجمالي الوحدات المنتجة (مقارنة بالمنافسين) – التكلفة المتغيرة لإجمالي الوحدات المنتجة (مقارنة بالمنافسين)
	الإيرادات	– معدلات تغير التكلفة الثابتة لكل وحدة مباعة – معدلات دوران المخزون – قيمة المبيعات – العائد على الاستثمار ROI

[1] خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ، العدد 273 ص6.

2-3-2- بعد الزبائن :

تتلخص الإستراتيجية -حسب رأي مايكل بورتر- في طريقة محددة تقدم من خلالها المؤسسة قيمة مقترحة لعملائها تمكنها من الاستمرارية، وهو يرى أن هناك طريقتين فقط لتقديم قيمة مقترحة دائمة للعملاء وهما:إما تقديم نفس الجودة بسعر أقل من المنافسين، أو تمييز المنتجات عن المنافسين حتى لو كانت بنفس الجودة ونفس الأسعار أو أعلى جودة وأسعاراً[1].

وتنقسم إدارة العملاء في الخريطة الإستراتيجية إلى ثلاث دوائر فرعية-الشكل (12)- وهي:

أ- السمات التسويقية للخدمات والمنتجات (السعر، الجودة، الإتاحة، الاختيار والتخصص الوظيفي).

ب- العلاقة بالعملاء (طول فترة ارتباط العميل بالمؤسسة، خدمة تسليم المنتجات للعميل).

ج- العلامة التجارية (حملات دعاية وتسويق).

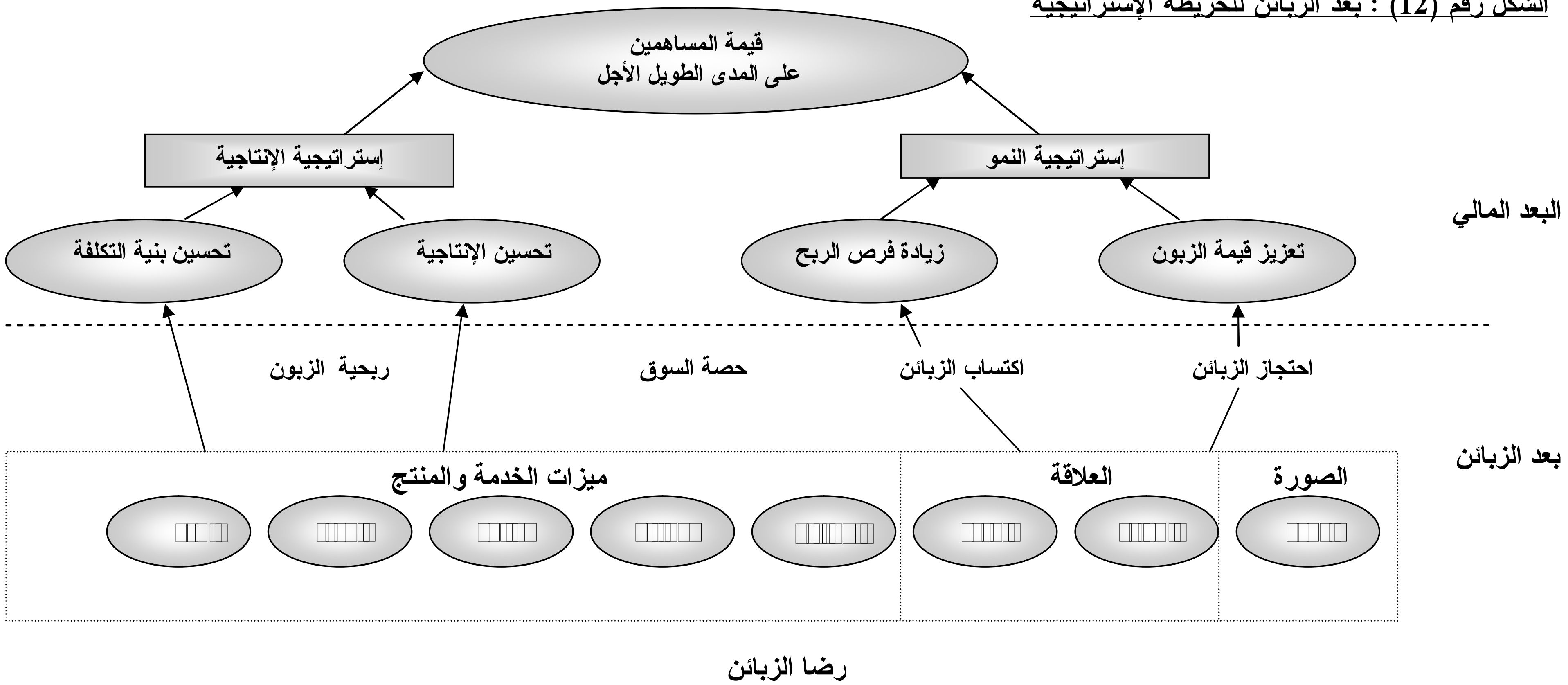
إن أهداف ومقاييس هذا البعد تختلف باختلاف القيمة المقترحة التي تنوي الشركة تقديمها للزبائن، وفي هذا الإطار نجد ثلاث حالات للقيمة المقترحة للزبائن نوردها ممثلة في الشكل(13)، وتحاول جميع المنظمات بشكل عام تحسين المقاييس لهذا البعد، إلا أن عملية إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم ليست بالقضية السهلة المنال، لذلك يتوجب على المنظمات تحديد قطاعات الزبائن المستهدفة لتحقيق النمو والربحية، وعلى سبيل المثال فإن شركة (Southwest Airlines) تقدم خدماتها بأسعار منخفضة وذلك لإرضاء الزبائن ذوي الحساسية تجاه تقلبات الأسعار.

ولتحقيق النجاح الإستراتيجي هناك مؤشرات إدارة العملاء التي تحدد مستوى النجاح والفشل في التعامل مع الفئات المربحة من العملاء والمزيج التسويقي المقدم لهم.

وهي تجيب عن سؤال: إذا نجحنا فكيف سيستفيد العملاء؟ الجدول رقم (3)

[1] Michael Porter, What Is Strategy?, Harvard Bossiness Review, November-December 1996, p 61

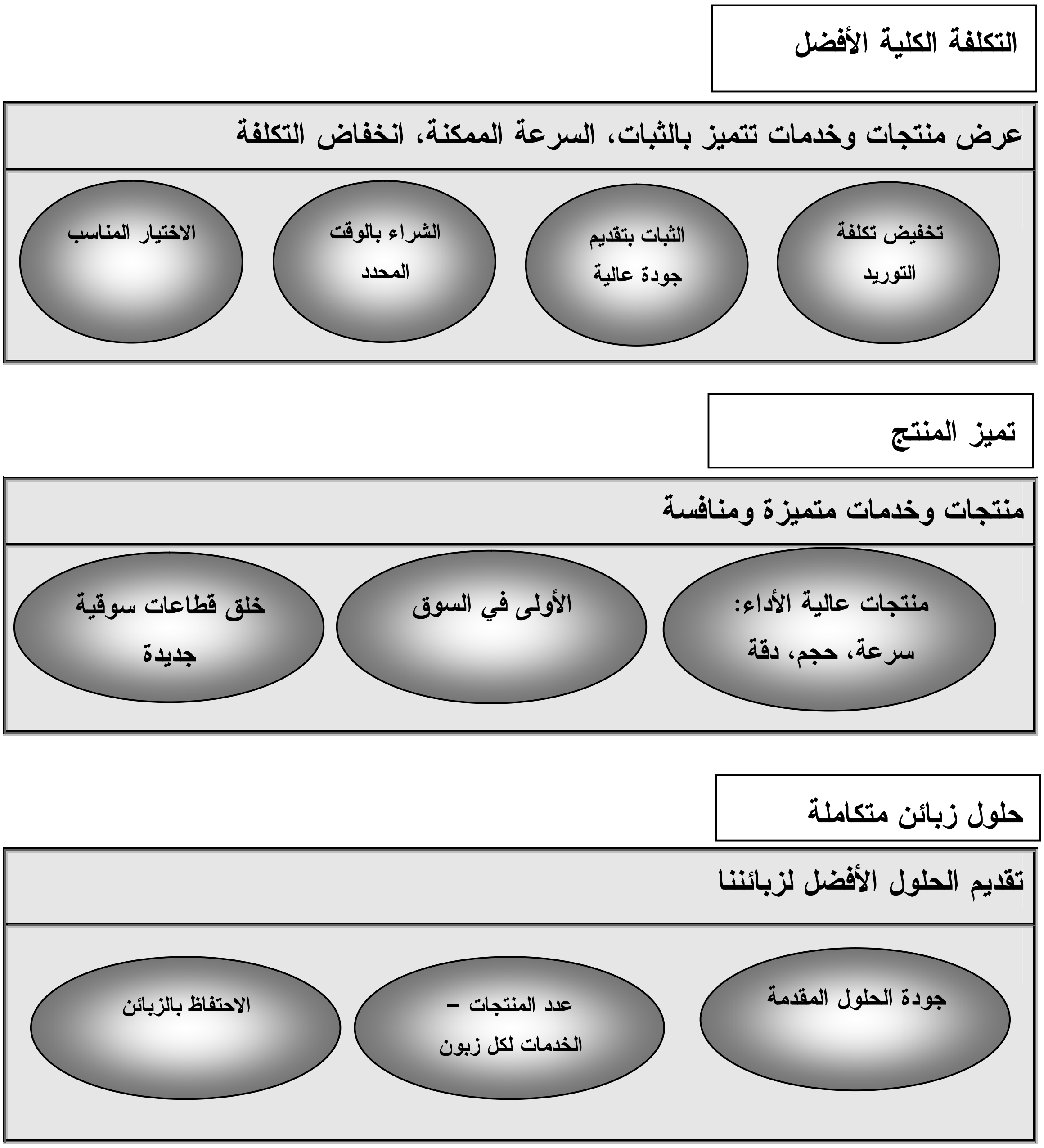
الشكل رقم (12) : بعد الزبائن للخريطة الإستراتيجية



المصدر [1]

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p39

الشكل (13): أهداف بعد الزبائن وفقاً للقيم المقترحة



المصدر[1]

---

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p41.

الجدول رقم (3): مؤشرات الأداء في بعد الزبائن[1]

المؤشر	البند
– الأسعار (مقارنة بالمنافسين) – الجودة (مقارنة بالمنافسين) – شكاوى العملاء – درجة رضا العملاء – نسبة العملاء الجدد – نسبة العملاء عن طريق الإحالات من عملاء آخرين – ربحية فئات العملاء – نسبة مساهمة العملاء الكبار في إجمالي الإيرادات – نسبة مساهمة العملاء الصغار – نسبة العملاء الكبار إلى الصغار (مقارنة بالعام السابق) – إيجابية الصورة الذهبية للعلامة التجارية لدى العملاء – نوع العلاقة بين تكاليف حملات التسويق والإيرادات – نسبة استجابة العملاء للحملات التسويقية بالوسائل المختلفة – نسبة تحول العملاء المحتملين إل عملاء فعليين – تكلفة الحصول على كل عميل إضافي – نصيب الشركة من محفظة العميل – نسبة تكرر المبيعات لنفس العميل – معدلات بيع أكثر من سلعة لنفس العميل – معدلات اجتذاب العملاء من المنافسين – نسبة الإيرادات من العملاء الجدد إلى القدامى – طول فترة العلاقة والتعامل مع فئات العملاء	إدارة العملاء

[1]خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ، العدد 273 ص6.

2-3-3- بعد العمليات الداخلية :

تناولنا في البعدين السابقين وصفاً للإستراتيجيات التي تحقق أغراض كل بعد، فعلى إطار بعد الزبائن كانت الإستراتيجية تتمحور حول الزبائن المستهدفة والقيم المقترحة لهم، أما في جانب البعد المالي فقد كانت الإستراتيجية تتمحور حول إستراتيجية نمو الإيرادات وإستراتيجية الإنتاجية، وعندما تمتلك أي منظمة تصوراً واضحاً لأهدافها على صعيد بعدي الزبائن والبعد المالي، فإنها ستنطلق من تلك الأهداف في وصف كيفية تنفيذ الإستراتيجية التي يقودها البعدين الثالث والرابع (العمليات الداخلية والتعلم والنمو).

يدير بعد العمليات الداخلية - الشكل (14) -عمليتين رئيسيتين في إطار تحقيق إستراتيجية المنظمة وهما:

أ- تحقيق القيمة المقترحة للزبائن.

ب- تحسين العمليات وتخفيض التكاليف.

و تصنف العمليات الداخلية في أربع مجموعات :

2-3-3-1- عمليات إدارة التشغيل.

2-3-3-2- عمليات إدارة الزبائن.

2-3-3-3- عمليات التجديد.

2-3-3-4- العمليات القانونية والاجتماعية.

وسنقدم فيما يلي توضيحاً موجزاً لكل منها:

2-3-3-1- عمليات إدارة التشغيل :

تعتبر عمليات إدارة التشغيل العمليات الرئيسية اليومية التي تتمكن من خلالها الشركات من تقديم منتجاتها وخدماتها وإيصالها للزبائن، وتقسم هذه العمليات في الشركات الصناعية وفقاً لما يلي:

أ- الحصول على الموارد الأولية من الموردين.

ب- تحويل المواد الأولية إلى منتجات جاهزة.

ج- توزيع المنتجات الجاهزة على الزبائن.

د- إدارة المخاطر.

2-3-3-2- عمليات إدارة الزبائن:

تساهم عمليات إدارة الزبائن في توسيع وتعميق العلاقات مع الزبائن المستهدفين، ويمكن تقسيم عمليات إدارة الزبائن إلى أربع مجموعات :

أ- اختيار الزبائن المستهدفين.

ب- الحصول على الزبائن المستهدفين.

ج- المحافظة على الزبائن.

د- نمو حجم الأعمال مع الزبائن.

2-3-3-3- عمليات التجديد:

تؤدي عمليات التجديد إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تمكن الشركة من خلق أسواق وقطاعات جديدة، ويمكن تقسيم تلك العمليات ضمن أربع مجموعات:

أ- تحديد فرص خلق منتجات وخدمات جديدة.

ب- إدارة محفظة البحث والتطوير.

ج- تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

د- طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق.

2-3-3-4- العمليات القانونية والاجتماعية:

تساعد العمليات القانونية والاجتماعية المنظمات على كسب الحق في العمل ضمن البلد الذي تقع ضمنه أنشطتها وفعالياتها، وتفصح الشركات عادةً عن أدائها ضمن هذا البعد من خلال أربعة محاور:

أ- البيئة. ب- السلامة والصحة. ج- ممارسات التوظيف. د- الاستثمارات المشتركة.

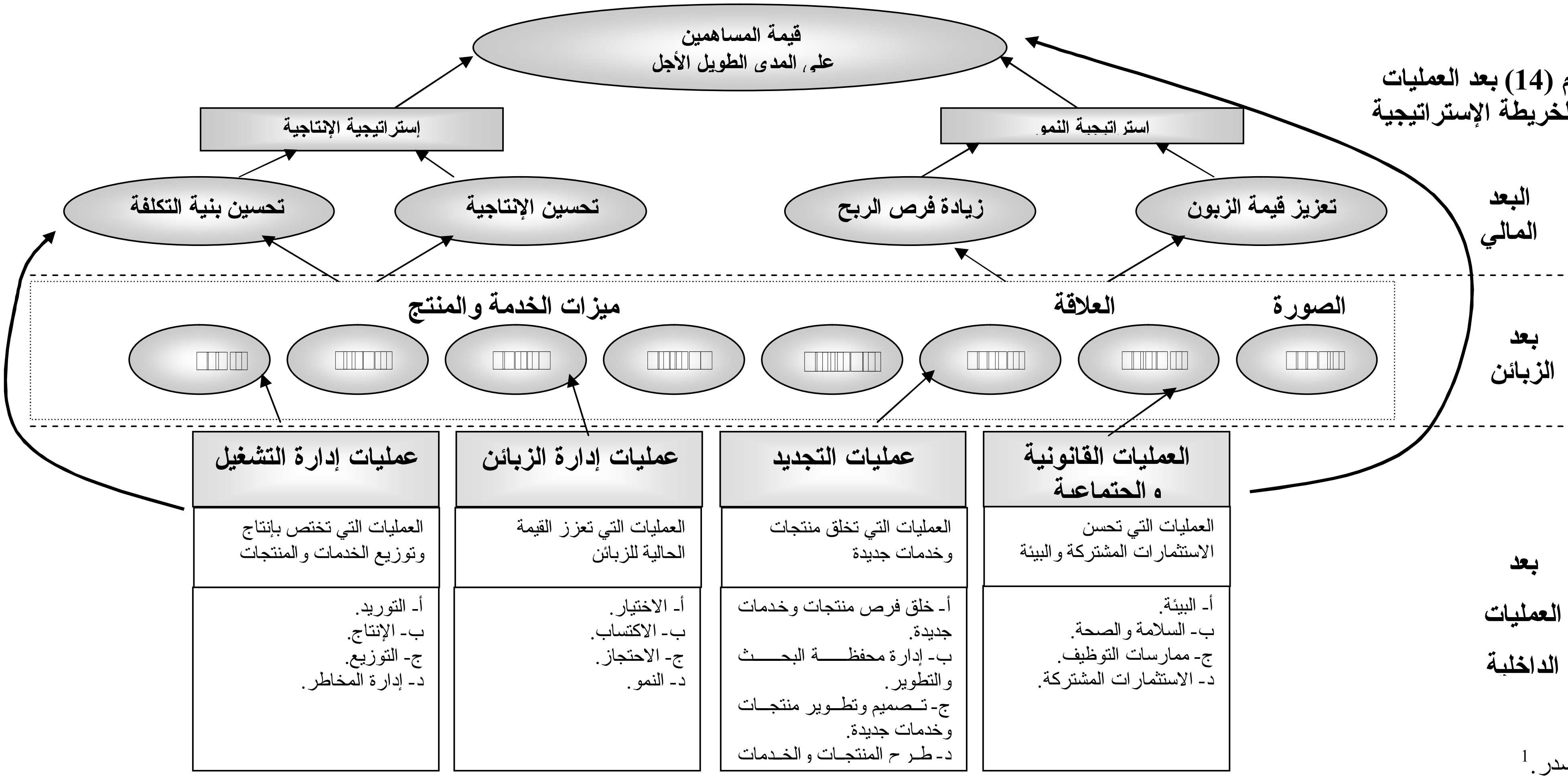
وتتمكن الشركات من خلال الأداء المتميز ضمن هذا الجانب من جذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم، ويؤدي تخفيض الحوادث البيئية وتحسين إجراءات السلامة أيضاً إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض تكاليف التشغيل، وبالتالي يعزز الالتزام بالقوانين والتشريعات مصداقية الشركات لدى الزبائن والمجتمع ككل.

ويتضح لنا من خلال حزمة الارتباطات السابقة - التي تسهم في نتائج إيجابية على مستوى الموارد البشرية وعمليات التشغيل والزبائن والعمليات المالية - كيف يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للعمليات القانونية والاجتماعية دورها في خلق قيمة للمساهمين على المدى الطويل الأجل.

ولتحقيق النجاح الإستراتيجي فهناك مؤشرات بعد العمليات الداخلية التي تحدد التي تحدد النجاح في المخرجات والمنتجات النهائية التي تقدم للعملاء.

وهي تجيب عن سؤال: ما هي العمليات التي يجب التركيز عليها لكي ننجح؟ الجدول رقم (4)

الشكل رقم (14) بعد العمليات الداخلية للخريطة الإستراتيجية



المصدر.[1]

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p44.

الجدول رقم (4): مؤشرات الأداء في بعد العمليات الداخلية[1]

البند		المؤشر
الأداء التشغيلي	إدارة الموردين	– نسبة التأخير في استلام المواد المشتراة (الوقت بين تسجيل أمر الشراء إلى الحصول على المواد المشتراة) – درجة جودة المشتريات – نسبة المرتجعات من المشتريات – تكلفة التخزين – نسبة أعداد الموردين في الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة
	إدارة عمليات التشغيل	– كفاءة دورة العمليات الثانوية(الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الثانوية) – كفاءة دورة العمليات الأساسية(الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الأساسية) – معدل الأخطاء في كل مليون وحدة – نسبة الهدر من إجمالي المدخلات – نسبة الطاقة المستخدمة من القدرة الإنتاجية إلى الطاقة الإجمالية
	التوزيع	– تكاليف تخزين المخرجات – تكاليف تسليم المخرجات للعملاء
	علاقات العملاء	– نسبة العملاء الذين يمكن الوصول إليهم عبر وسائل الاتصال الرخيصة(إنترنت) إلى من يمكن الوصول إليهم عبر الوسائل المكلفة (زيارة مباشرة)
	التجديد في المنتجات	– تكلفة البحوث والتطوير – العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير – العائد من المنتجات الجديدة بعد إصدارها 6 شهور – عدد المشروعات الجديدة إلى عدد المشروعات المعتمدة – نسبة الإيرادات من المنتجات والمشروعات الجديدة – نسبة المشروعات الجديدة التي تعتمد على الإمكانيات القائمة – نسبة المشروعات الجديدة التي تستدعي إمكانيات جديدة – كفاءة دورة إصدار المنتجات الجديدة من الاقتراح إلى السوق – تكلفة وأعداد المشروعات والمنتجات الجديدة التي فشلت

[1] خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ، العدد 273 ص7.

2-3-4- بعد التعلم والنمو:

يصف البعد الرابع الأصول غير الملموسة ودورها في إستراتيجية المنظمة، وتقسم الأصول غير الملموسة ضمن هذا البعد إلى ثلاث مجموعات: الشكل (15)

2-3-4-1-رأس المال البشري: (Human Capital)

مدى توافر المهارات والمواهب والمعارف المطلوبة لدعم الإستراتيجية

2-3-4-2-رأس المال المعلوماتي: (Information Capital)

مدى توافر أنظمة المعلومات والبنى التحتية التكنولوجية المطلوبة لدعم الإستراتيجية.

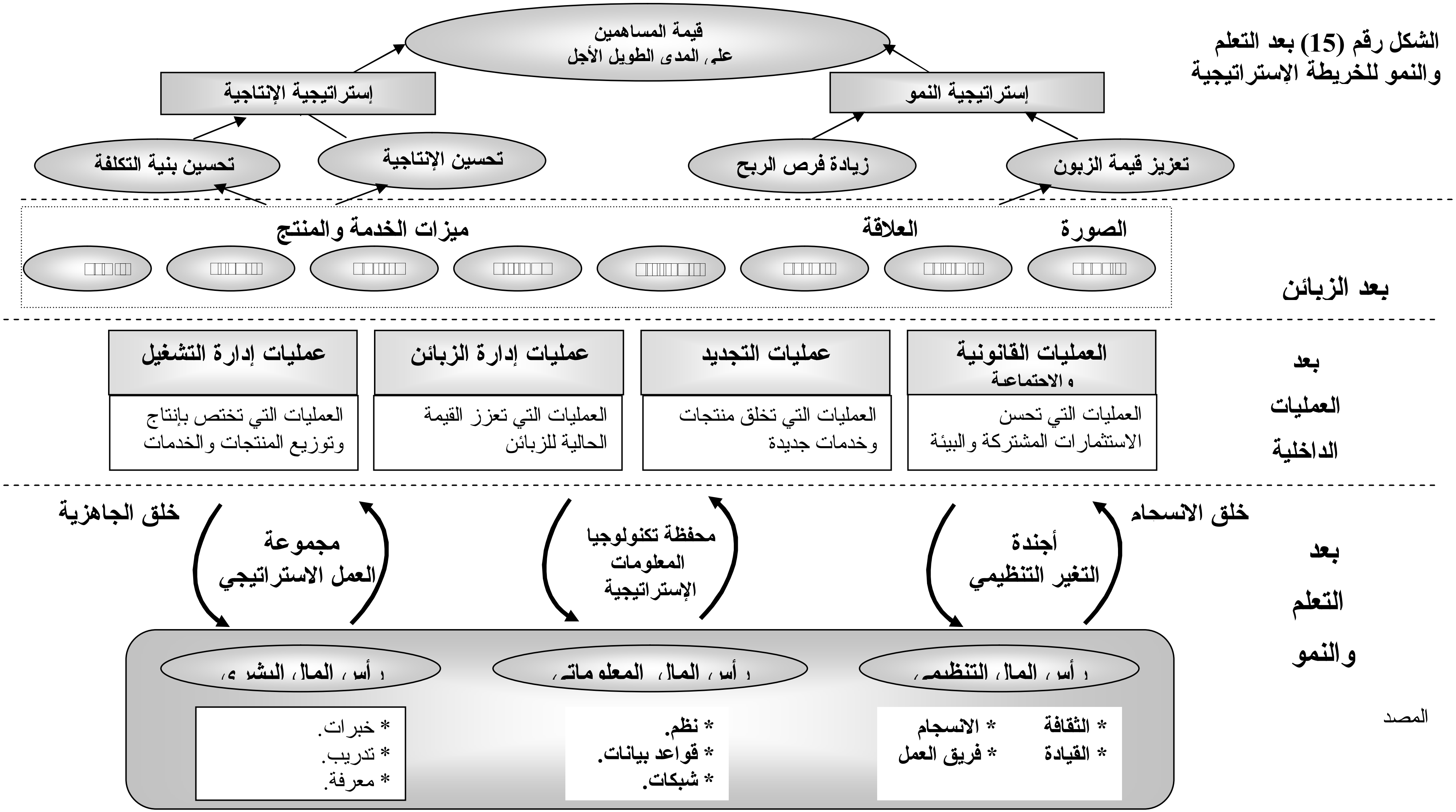
2-3-4-3-رأس المال التنظيمي: (Organization Capital)

مدى قدرة المنظمة على تحريك ومساندة عملية التغير التنظيمي المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

ولتحقيق النجاح الإستراتيجي فهناك مؤشرات لبعد التعلم والنمو تحدد المناخ المؤسسي والثقافة الجماعية الدافعة والحافزة على العمل والتحسين والتطوير.

وهي تجيب عن سؤال: ما هي الثقافة المؤسسية ومعدلات التدريب والتعليم المطلوبة لكي ننجح؟ الجدول رقم (5)

الشكل رقم (15) بعد التعلم والنمو للخريطة الإستراتيجية



المصد

[1] Norton, D.p.(March 2006) Survey of 143 performance management professionals from balancedscorecard collaborative online community at bscol.com.lincoln,MA:Balanced scorecard collaborative/palladium group.

الجدول رقم (5): مؤشرات الأداء في بعد التعلم والنمو[1]

البند		المؤشر
التعلم و النمو	رأس المال البشري	– الجدارة المحورية للموظفين الأكفاء (مقارنة بالمنافسين) – نسبة الموظفين القدامى إلى الجدد – معدل دوران العمالة – معدل دوران العمالة المحورية (والعمالة لكل الوقت) – معدل دوران العمالة الثانوية المؤقتة – معدل ساعات التدريب لكل موظف – العائد على التدريب
	رأس المال المعلوماتي	– نسبة عدد المقترحات الجديدة المقدمة إلى المقترحات المعتمدة – كفاءة إدارة المعلومات – العائد على الاستثمار في التطوير التكنولوجي للفن الإنتاجي – نسبة الاستعانة بالكفاءات الخارجية لتطوير العمليات الداخلية
	رأس المال التنظيمي	– تقييم الثقافة المؤسساتية – تكلفة التحسينات والتطويرات التي تمت بالمقارنة مع العام الفائت – سيادة الإدراك والالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بين الموظفين – درجة توافق الأهداف الشخصية والفردية مع الأهداف المؤسسية – روح الفريق والتعاون – تقدير الفجوة القيادية بين الصف الأول والصفوف التالية

[1] خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ، العدد 273 ص7.

2-4- المبادئ التي تركز عليها المنظمة في بناء إستراتيجيتها[1]:

يشير المديرون التنفيذيون للمنظمات عندما يسألون عن كيفية مساعدة بطاقة الأداء المتوازن لهم في تحقيق القفزات في الأداء إلى كلمتين هما:

أ- الانسجام (Alignment). ب- التركيز (Focus).

وعلى الرغم من أن كل منظمة تصل للانسجام والتركيز الإستراتيجي بطرق مختلفة وعبر مراحل مختلفة، إلا أنه هناك خمسة مبادئ يمكن الاعتماد عليها في خلق وتطوير الانسجام والتركيز الإستراتيجي:

2-4-1- المبدأ الأول: ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات عملية:

تقوم المنظمات بترجمة إستراتيجياتها ورسمها ضمن خريطة إستراتيجية واحدة، حيث تعمل على تحديد كافة العناصر الرئيسية لإستراتيجيات النمو لديها على هذه الخريطة بالتفصيل، وهذا يشكل إطاراً مرجعياً لكافة مكوناتها وأقسامها التنظيمية[2].

2-4-2- المبدأ الثاني: الانسجام التنظيمي مع الإستراتيجي:

تتألف المنظمات من قطاعات كثيرة ووحدات عمل وأقسام متخصصة ولكل منها عملياتها الخاصة وغالباً إستراتيجياتها الخاصة، وتمتلك هذه الأقسام الوظيفية كالقسم المالي والتصنيع والتسويق والمبيعات والهندسة والمشتريات معرفة وثقافة خاصة بها، وإن ظهور هذه التقسيمات الوظيفية قد شكل حاجزاً رئيسياً لتنفيذ الإستراتيجية، حيث أن معظم المنظمات تواجه صعوبات كثيرة في التواصل والتنسيق بين تلك الأقسام، وحتى يكون أداء المنظمة أكثر من مجرد إطار لجمع تلك الأقسام يجب أن تكون الإستراتيجيات وعلى كافة المستويات مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، ويكمن دور المنظمة في تحديد الروابط التي يمكن أن تساعد في تحقيق النجاح.

وكمثال على ذلك: تظهر الروابط لدى قسم التسويق في شركة (Mobil North America) أن الأفكار الإستراتيجية عند المستوى التنظيمي الأعلى تواجه عملية تطوير بطاقات الأداء المتوازن في وحدات العمل التابعة لقسم التسويق، وكل وحدة من هذه الوحدات تقوم بصياغة إستراتيجياتها بما ينسجم مع الأولويات والأفكار الإستراتيجية لقسم التسويق، ويجب أن تخلق المنظمات الانسجام بين وظائف طاقمها ووحدات العمل المشتركة- بعد تحقيق الانسجام على مستوى وحدات العمل – التي تقدم خدماتها لكافة أقسام المنظمة مثل قسم الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والشراء والبيئة والتمويل، وغالباً ما يكون هذا الانسجام متمثلاً

---

[1] Robert S Kaplan; David P Norton,Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management:part 2,Accounting Horizons; Mar 2001; 15, 1; ABI/INFORM Global p. 231

2 Kaplan, R. S, and D. P. Norton. 2001b. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons (March): 87-104.

بترتيبات بين كل قسم وظيفي ووحدات العمل، حيث يتم تحديد قائمة الخدمات التي سوف تقدم من حيث نوعيتها وتكلفتها، وهذه الترتيبات الخدمية تصبح أساساً لبناء بطاقة الأداء المتوازن من قبل الأقسام الوظيفية.

ويمكن تأسيس الروابط عبر الشركاء والعملاء الخارجيين للمنظمة، فالكثير من الشركات تقوم ببناء بطاقة الأداء المتوازن لتحديد علاقاتها مع الموردين الأساسيين والزبائن، وتقوم الشركات باستخدام البطاقة مع الجهات الخارجية لتوضيح ما يلي:

- أهداف العلاقة مع تلك الجهات.
- كيفية قياس مساهمة وأداء كل جهة من تلك الجهات الخارجية.

2-4-3- المبدأ الثالث: جعل الإستراتيجية العمل اليومي لكل فرد:

لقد أدرك فريق العمل من مديرين تنفيذيين ومديري الأقسام في المنظمات أنهم لا يستطيعون تنفيذ إستراتيجية جديدة بأنفسهم وذلك لأنهم بحاجة إلى مساهمات كافة أفراد المنظمة، وبالتالي يتطلب هذا المبدأ فهماً جلياً من الموظفين للإستراتيجية وإجراء عملهم اليومي بطريقة تسهم في نجاح تلك الإستراتيجية – وقد وجد (Palladium Group and Cognos) من خلال الدراسة التي أجريت عام 2006 أن أكثر من 95% من المنظمات لا تعلم موظفيها عن استراتيجية العمل في المنظمة[1]– ويجب أن لا يأخذ ذلك طابع العلاقة التبعية (رئيس – مرؤوس)، وإنما طابعاً من التواصل بين المستويات الإدارية انطلاقاً من قمة الهرم وحتى الوحدات التنظيمية الدنيا بما فيها صغار الموظفين.

بدأ المديرون باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للاتصال وتثقيف الموظفين وإعلامهم بالإستراتيجيات الجديدة، لكن تخوف البعض من عملية إيصال الإستراتيجية إلى كافة الموظفين حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تسرب تلك المعلومات إلى المنافسين، وتستطيع الشركات أن تثقف موظفيها حول مفاهيم العمل المعقدة، فحتى يتمكن الموظفون من فهم بطاقة الأداء المتوازن لا بد من توضيح كافة الأفكار المتعلقة ببطاقة الأداء، ويقوم المديرون ببذل جهود لتثقيف الموظفين على كافة مستويات المنظمة حول المكونات الأساسية للإستراتيجية، وذلك بدلاً من افتراض أن قوة العمل غير كفوءة في فهم تلك الأفكار.

وقد قدم (Peter Drucker) مفهوم الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) – يرتكز مفهوم الإدارة بالأهداف وفقاً لدراكر على تعريف الأهداف لكل موظف، وبعد ذلك تتم مقارنة وتوجيه الأداء تجاه الأهداف التي حددت، ويهدف هذا المفهوم لرفع أداء المنظمة عن طريق مجاراة الأهداف التنظيمية بأهداف التابعين في كافة أنحاء المنظمة – قبل ما يقارب

[1] Norton, D.p.(March 2006) Survey of 143 performance management professionals from balancedscorecard collaborative online community @ bscol.com.lincoln,MA :Balanced scorecard collaborative/palladium group.

خمسين عاماً[1]، لكن ذلك النموذج لم يطبق بشكل كبير عملياً حيث كان التركيز على المقـــاييس المحلية والمبادرات غير المرتبطة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولم تكن تلك الأهـــداف منسجمة فيما بينها، أما بطاقة الأداء المتوازن فقد خلقت الارتباط والتكامل بين الأهداف علــــى مستوى الوحدات الفرعية والموظفين، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل.

تقوم الشركات بإيصال إستراتيجياتها بصورة متكاملة – بدلاً من أسلوبها الاعتيادي في إيصال أهدافها عبر سلسلة من الأوامر– عبر الخريطة الإســـتراتيجية التـــي تعمـــل علــــى إيـــصال الإستراتيجية بوضوح لكل موظف؛ غير أن الأفراد والأقسام في المستويات الـــدنيا يواجهـــون تحديات في تطوير أهدافهم الخاصة في ضوء الأولويـــات العامـــة، وفـــي بعـــض الأحيـــان يستخدمون بطاقات الأداء الشخصية، وهذا ما يؤدي إلى نتائج إيجابية حيث يجد الأفـــراد مـــن خلالها طرقاً جديدة لأداء عملهم وتحديد نطاقات خارج مـــسؤولياتهم الاعتياديـــة يـــستطيعون المشاركة فيها، وبالتالي أصبح ضرورياً تأسيس نظم للحوافز والمكافآت يكون مرتبطاً بقـــراءة لنتائج بطاقة الأداء المتوازن، وتتباين نظم المكافآت التشجيعية المعتمـــدة علـــى بطاقـــة الأداء المتوازن بشكل كبير، فبعض الشركات مثل (Mobil) تعتمد نظام مكافـــآت لفريـــق العمـــل مستخدمة بطاقات الأداء لوحدات العمل والأقسام كأساس لتلك المكافآت، بينما تعتمد شـــركات أخرى أنواعاً مختلفة من المكافآت مثل مكافآت الأفراد ومكافآت وحـــدات العمـــل أو الـــشركة ككل، فبدلاً من الترقية التي يشوبها الارتياب ويخشاها الكثيرون، فـــإن نظـــم المكافـــآت فـــي بطاقات الأداء ترفع من فائدة الموظفين في كل مكونات الإستراتيجية حتى أنهـــا تـــصل إلـــى متطلباتهم من المعرفة والمعلومات حول مقاييس بطاقة الأداء وتصبح الإستراتيجية عملاً يومياً لكل شخص لأن الموظفين باتوا على إدراك وفهم للإستراتيجية ومتحمسين لإنجاحها.

2-4-4- المبدأ الرابع: جعل الإستراتيجية عملية مستمرة:

تقوم معظم المنظمات ببناء عملياتها الإدارية انسجاماً مع موازنتها وخطتها التـــشغيلية، حيـــث تعمل الإدارة خلال الاجتماعات الشهرية على مراجعة الأداء ومقارنته مع الخطة، ولكن ذلـــك يتم دون مناقشة لإستراتيجية الشركة، وقد تبين في إحصاء تم على مجموعة مـــن المـــشاركين في عدد من المؤتمرات: " يخصص 85% من الإداريين مالاً يتجاوز الـــساعة الواحـــدة مـــن وقتهم فقط شهرياً لمناقشة إستراتيجية منظماتهم".

وقد قدمت الشركات المتبنية لبطاقة الأداء المتوازن عملية جديدة لإدارة الإســـتراتيجية وهـــي عملية الحلقة المضاعفة، وتقوم هذه العملية على تكامل إدارة التكتيكات مع إدارة الإســـتراتيجية وذلك باستخدام ثلاث عمليات رئيسية وهي:

[1] Drucker, P. The Practice of Management. New York, NY: HarperBusiness. 1954.

- ربط إستراتيجية المنظمة بإعداد الموازنة:

وتستخدم من خلالها بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الاستثمارات والمبادرات الفعالة، فعلى سبيل المثال: يوجد أكثر من 70 طلباً للتمويل في بنك (Chemical) وقد تم قبول كافة تلك الطلبات، لكن تبين بأنه هناك أكثر من 50% من المبادرات المقترحة ليس لها تأثير على أي مقياس من بطاقة الأداء، وبالتالي فإنها لا تمثل مبادرات إستراتيجية، ولذلك فقد تم إيجاد عملية جديدة لإدارة المبادرات الإستراتيجية، حيث تم دمج الاعتمادات للمبادرات الإستراتيجية ضمن عملية الموازنة السنوية، وتقوم الشركات عادةً بإعداد موازنات تشغيلية تسمح بالإنفاق على إنتاج وإيصال المنتجات والخدمات الموجودة، وتسويقها وبيعها للزبائن الحاليين، وقد تم تطوير ذلك إلى موازنة إستراتيجية تمكن من تطوير كفاءات جديدة تصل إلى زبائن جدد وأسواق جديدة، وتقوم بتحسين العمليات والكفاءات الموجودة، ويعتبر هذا الهدف على غاية من الأهمية، فكما تقوم بطاقة الأداء المتوازن بمحاولة حماية الأهداف طويلة الأجل من الأهداف قصيرة الأجل، فإن عملية الموازنة يجب أن تحمي المبادرات طويلة الأجل من الضغط الناجم على الرغبة في الوصول إلى الأداء المالي القصير الأجل.

- تداول الإستراتيجية من خلال اجتماعات إدارية بسيطة:

تقترح الخطوة الثانية عقد اجتماع إدارة بسيط يتم من خلاله مناقشة الإستراتيجية، ومثل هذه الاجتماعات التي تضم مجموعة واسعة من المديرين تخلق طاقة وحيوية جديدة، ويقر البعض بأن هذه الاجتماعات أصبحت أكثر متعة وتأخذ سمة الحالة غير الرسمية (الشعبية)، وبناءً على ذلك كان لا بد من تغيير في نظم التغذية الراجعة للمعلومات لدعم هذه الاجتماعات، حيث يجب تصميم هذه النظم لتلبي احتياجات الفريق التنفيذي، ويمكن للمنظمات أن تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك بإنشاء تقارير مفتوحة تصبح فيها نتائج الأداء متاحة لكل فرد في المنظمة، وبالتالي يجب أن تكون كافة المعلومات المطلوبة لتنفيذ العمل متاحة لجميع الموظفين، وذلك بناءً على مبدأ جعل الإستراتيجية عملاً يومياً لكل فرد.

- إيجاد الوسائل اللازمة للتعلم والتكيف مع الإستراتيجية:

يقوم المديرون التنفيذيون في الشركات الناجحة باستخدام الأفكار والتعلم من منظمتهم لصقل إستراتيجياتهم، فبدلاً من أن يكون تحديث الأولويات وبطاقة الأداء المتوازن عملاً سنوياً تكون عملية صياغة الإستراتيجية وصقلها عملية مستمرة، ويمكن تشبيه ذلك بعملية قيادة السفينة في رحلة طويلة الأمد، حيث يقوم طاقمها بتحسس ومعرفة اتجاه الرياح والتيارات البحرية بصورة مستمرة والقيام بتعديل الأشرعة، أو وجهة السير مباشرة، ويتم بهذه الطريقة ربط ما وصفه (Bob Simons) بنظام التحكم والسيطرة التفاعلية بخصائص أربعة حددها كالتالي[1]:

---

[1] Simons, R. Levers of Control. Boston, MA: HBS Press. 1995.

- تكون المعلومات في نظام التحكم مصدراً لإعطاء برنامج أو خطة هامة للمديرين الكبار.
- يتطلب النظام انتباهاً مستمراً ومنتظماً من مديري التشغيل في كل مستويات المنظمة.
- مناقشة البيانات الناشئة من هذا النظام من خلال الاجتماعات المباشرة بين المستويات المختلفة.
- يكون النظام مستعداً لمواجهة التحديات المستمرة الناتجة من البيانات والفرضيات وخطط العمل.

2-4-5- المبدأ الخامس: التحرك باتجاه التغيير

ركزت المبادئ الأربعة السابقة على بطاقة الأداء المتوازن وإطار عملها والعمليات التي تدعمها، ولكي تصل إلى هدفها المتمثل بجعل الإستراتيجية المحرك الرئيسي للجميع يتطلب ذلك أشياءً أكثر من الأدوات والعمليات، ويعتبر الانخراط ضمن فريق العمل هو الشرط الأكثر أهمية لتحقيق النجاح.

وتتطلب الإستراتيجية تغييراً من قبل كافة أقسام المنظمة، كما أنها تتطلب فريق عمل لتنسيق تلك التغيرات، وكذلك يتطلب تنفيذ الإستراتيجية أيضاً تركيزاً مستمراً على مبادرات التغيير، فإذا كان المديرون غير فعالين فإن التغير لن يحدث ولن يتم تنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي تضيع فرصة تطوير الأداء وتحسينه؛ ويجب ألا ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة جامدة وإنما كمشروع للتغيير والتطوير، حيث يجب أن يكون التركيز منصباً على التحرك باتجاه التغيير لإنجاز العمليات المختلفة، وحالما يحدث ذلك التحرك فإن التركيز ينتقل إلى إنشاء نموذج أداء جديد هو ما يطلق عليه (نظام الإدارة الإستراتيجية)؛ ويصنف Kotter عملية البدء بالتغيير إلى ثلاثة إجراءات تنفذ من قبل القادة وهي[1]:

- التأسيس لخلق نزعة التغيير.
- خلق مجموعات توجيه التغيرات.
- تطوير الرؤية، والإستراتيجية.

وأجمعت الكثير من الشركات على أن المصاعب والتهديدات بالفشل والخسارة كانت تعتبر الحافز لخلق الرغبة في التغيير، لكن دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة التغيير والارتقاء بالأداء ليس مقتصراً على الشركات الخاسرة فقط - فغالباً ما يقوم المديرون التنفيذيون - الذين يعملون في شركات جيدة الأداء - بوضع أهداف بسيطة للتأكد من أن المنظمة لا تتجه نحو الجمود، حيث يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن لإيصال الرؤية من أجل أداء أفضل من الأداء الحالي، ويجعلون الحاجة للتغيير واضحة للجميع، وحالما تبدأ عملية التغيير يقوم المديرون

---

[1] Kotter, J. Leading Change. Boston, MA: HBS Press, 1996.

التنفيذيون بعملية الضبط لقيادة هذا الانتقال، و تحتاج هذه العملية إلى تحديد وتبنـــي مجموعـــة من القيم الثقافية والسلوكيات، بالإضافة إلى عقد اجتماعات واتصالات مفتوحـــة علـــى كافـــة المستويات.

المبحث الثاني : عمليات خلق القيمة وتقييم الجاهزية الإستراتيجية

1- عمليات خلق القيمة:

تتجسد عملية خلق القيمة من خلال العمليات التي يتضمنها البعد الثالث للخرائط الإستراتيجية وهو بعد العمليات الداخلية، وسنتناولها فيما يلي بالتفصيل:

1-1-عملية إدارة التشغيل:[1]

تتمثل عمليات التشغيل بدورة تصنيع المنتج التي تبدأ بعملية الإنتاج وتنتهي بتسليم المنتجات والخدمات للزبائن، وقد حددت أهداف ومقاييس للتمييز في إنجاز تلك العمليات والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

1- تأسيس علاقات جيدة مع الموردين، وتخفيض التكلفة الإجمالية لشراء البضائع والخدمات.
2- تقديم المنتجات والخدمات الموجودة للزبائن الحاليين.
3- توزيع وتسليم المنتجات والخدمات للزبائن.
4- إدارة مخاطر العمليات.

وتعتبر برامج التحسين التنظيمي على غاية من الأهمية، ومن تلك البرامج: (ABM) الإدارة بالاعتماد على الأنشطة، (QM) إدارة الجودة، والتي تشكل عاملاً رئيسياً في مساعدة المنظمات في تحسين التكلفة والجودة والاستجابة لعمليات التشغيل الرئيسية.

وسنورد فيما يلي علاقة جانب عملية إدارة التشغيل ببعد التعلم والنمو نظراً لأهمية هذا البعد، وانعكاس دوره على عمليات خلق القيمة.

1-1-1- علاقة عملية إدارة التشغيل ببعد التعلم والنمو:

تساعد عملية الربط بين عملية إدارة التشغيل وبعد التعلم والنمو في تحديد الكفاءات وأنظمة المعلومات والمناخ التنظيمي اللازمة للتميز في هذا الجانب.

يعرض الجدول رقم (6) الأهداف والمقاييس والبرامج في بعد التعلم والنمو، والتي تعمل على تحسين إدارة عمليات التشغيل.

---

[1] [1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, pp.65.103.

1-1-1-1- رأس المال البشري:

تعتبر الكفاءات البشرية العنصر الأساسي في تطوير وتحسين عمليات التشغيل، وتظهر أهمية تلك الكفاءات بشكل خاص عند تبني تقنية إدارة الجودة الشاملة، وتكون الوجهة لزيادة النسبة المئوية للموظفين الذين قد أتموا مستويات الكفاءة المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.

1-1-1-2- رأس المال المعلوماتي:

تلعب أنظمة المعلومات دوراً حاسماً في تطوير الأداء التشغيلي، وهناك الكثير من العمليات (المتكررة الحدوث، العمليات اليدوية) التي يمكن أتمتتها بما يؤدي إلى تخفيض التكلفة، الثبات في الجودة، السرعة في إنجاز العمليات، وهذا يمثل الدور التقليدي لعملية الأتمتة، في حين تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً في التحسين المستمر للعمليات.

ويحتاج الموظفون إلى تغذية عكسية سريعة تتضمن معلومات تفصيلية ودقيقة عن المنتجات والخدمات التي ينتجونها، وعن العمليات التي يراقبونها، وبناءً على ذلك يعتبر تقديم معلومات مفهومه... . عن المنتجات والعمليات في الوقت المناسب الأساس للتحسينات المستمرة في التكلفة والجودة وزمن العمليات.

وتساعد إتاحة الفرصة للزبائن لتحديد طلباتهم في الاستفادة من خبراتهم في زيادة جودة المنتجات والخدمات، فعلى سبيل المثال: تستخدم FedEX و UPS أنظمة تكنولوجية لتحديد حزمة الإجراءات – وبشكل مستمر – ابتداءً من عملية الشحن وانتهاءً بتسليم المنتج للزبائن، ويتمكن الزبائن من خلال تلك الأنظمة التكنولوجية متابعة مدى التقدم في تلك الإجراءات، وبناءً عليه تلعب المقاييس التي تبين مدى توافر المعلومات المتعلقة بالعمليات والمنتجات والخدمات والزبائن دوراً حاسماً في تحقيق رغبة المنظمة والمتمثلة بالتحسن المستمر في التكلفة والجودة وزمن العمليات وخدمة الزبائن.

وتخفض الأنظمة التكنولوجية تكاليف التوريد، كما تخفض التكاليف التي يتكبدها الزبائن من خلال تعاملهم مع الشركة، حيث تساهم برمجيات إدارة سلسلة التوريد في تخفيض تكلفة التوريد، كما وتساعد الزبائن في تخفيض تكاليف حصولهم على منتجات وخدمات الشركة.

1-1-1-3- رأس المال التنظيمي:

يتوجب على المنظمات ألا تعتمد على وحدة تشغيلية بمعزل عن الوحـــدات الأخـــرى لإيجاد الأساليب الخاصة بتطوير وتحسين تكلفة وجودة وزمن وخدمة العمليات، فـــالكثير مـــن الوحدات التشغيلية وعلى كافة مستويات المنظمة تواجه مشاكل متشابهة يومياً، وبنـــاءً عليـــه يكمن الهدف الرئيسي لبعد التعلم والنمو في تحديد الابتكارات والممارسات الأفـــضل – أينمـــا تظهر داخل أو خارج المنظمة – ونشر تلك الممارسة بسرعة لكافـــة الوحـــدات التنظيميـــة، فأنظمة إدارة المعرفة هي بمثابة الأداة الرئيسية لتشارك تلك الممارسات الفضلى علـــى كافـــة مستويات المنظمة، وتبرهن بعض المقاييس– عدد الأفكار الجديدة المتبادلة بين الأقسام، وعدد الأفكار الجديدة المتبناة من منظمات أخرى– على نجاح ثقافة التعلم، وعلى إمكانية أنظمة إدارة المعرفة.

1-1-1-3-1- الثقافة:

يتوجب على الموظفين التركيز العالي على التحسين المستمر للعمليات وعلـــى ثبـــات جـــودة الخدمات المقدمة للزبائن، لذلك يجب أن يكون هناك مسح دوري لقياس مدى إدراك المـــوظفين لمدى أهمية عمليات التشغيل، وكيف تساهم أعمالهم اليومية في تأدية تلـــك العمليـــات بـــشكل أفضل وأسرع وبكلفة منخفضة.

ويجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على خلق أفكار وحلـــول جديـــدة لتحـــسين العمليـــات، وتشارك تلك الأفكار مع مجموعات العمل الأخرى في المنظمة، كما ويجب عليها التغلب على الحالات والسلوكيات الاعتيادية السائدة في معظم المنظمات، ويتوجب على الموظفين البحـــث عن أفكار جديدة لتحسين العمليات، وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن أينما ظهرت تلك الأفكار سواء داخل المنظمة أو خارجها.

الجدول رقم(6):الأهداف والمقاييس والبرامج في بعد التعلم والنمو التي تقود التحسينات في عمليات التشغيل[1].

الأهداف	المقاييس
1- تطوير المهارات في إدارة الجودة وتحسين العمليات	1-1- النسب المئوية للموظفين المدربين على تقنيات إدارة الجودة. 1-2- العدد أو النسبة المئوية للموظفين المؤهلين لتحقيق مستويات الجودة العالية. 1-3- عدد الموظفين الذين يملكون المعرفة والتدريب في الإدارة بالاعتماد على الأنشطة(ABM)، الإنتاج في الوقت المحدد(JIT).
2- استخدام أنظمة تكنولوجية تساعد على تحسين العمليات وزيادة رضا الزبائن	2-1- النسبة المئوية للموظفين الذين يحصلون على تغذية عكسية مباشرة من العمليات. 2-2- النسبة المئوية للزبائن الذين يتمكنون من متابعة أوضاع طلبياتهم إلكترونياً.
3- ثقافة التحسين المستمر	3-1- النسبة المئوية لمدى امتلاك الموظفين لثقافة التحسين المستمر وتشارك المعرفة. 3-2- عدد الأفكار الجديدة التي تتناول التحسين المستمر. 3-3- النسبة المئوية للموظفين الذين تبنوا اقتراحات التحسين. 3-4- عدد الأفكار المتعلقة بجودة وتحسين العمليات التي تم التشارك بها بين الوحدات التنظيمية المختلفة. 3-5- تحسين الأداء من خلال اقتراحات وتدابير العاملين (وفورات التكلفة-انخفاض الفاقد-زيادة المردود-انخفاض زمن العملية).

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, pp.84.85

1-2-عملية إدارة الزبائن[1]:

يزود جانب عمليات إدارة الزبائن – ضمن البعد الثالث (بعد العمليات الداخلية) – المنظمة بإمكانيات الاختيار والاكتساب والاحتفاظ والنمو في الأعمال مع الزبائن، ويعتبر فهم الزبائن والقيمة المقترحة التي تجذبهم والتي تؤدي للاحتفاظ بهم القاعدة الأساسية لأي إستراتيجية، وتركز الكثير من المنظمات – ضمن بعد العمليات الداخلية – فقط على الجودة، وتخفيض التكلفة والكفاءة، وهذه المنظمات بتركيزها على ذلك فقط من المحتمل أن تهمل عمليات كان من الممكن أن تساعد في كسب إيرادات ونمو أكبر لحجم أعمالها.

وسنورد فيما يلي علاقة جانب عملية إدارة الزبائن ببعد التعلم والنمو، وذلك نظراً لأهمية هذا البعد، وانعكاس دوره على عمليات خلق القيمة.

1-2-1- علاقة عملية إدارة الزبائن ببعد التعلم والنمو:

تتطلب عمليات إدارة الزبائن – الشكل (16) – بفعالية قوة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات وكفاءات الموظفين والثقافة والمناخ التنظيمي.

ويعرض الجدول رقم(7) أهداف ومقاييس بعد التعلم والنمو المرتبطة باستراتيجيات إدارة الزبائن.

1-2-1-1- رأس المال البشري:

تخلق التطورات في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علاقات جيدة مع الزبائن، ويتطلب ذلك كفاءات جديدة يجب توافرها لدى الموظفين، ويلعب الموظفون – الذين يمتلكون معرفة في إدارة وتسويق قاعدة البيانات، وإجراء تحليلات متعلقة بالزبائن، ومراكز تفاعلية مع الزبائن ومواقع إلكترونية – دوراً إيجابياً في عملية إدارة الزبائن.

تتطلب كل عملية من العمليات الإستراتيجية المبينة في الشكل (16) مجموعة من الأعمال الإستراتيجية، حيث تستلزم عملية اختيار الزبائن توافر مهارات تحليلية متعلقة بوظيفة التسويق، أما عملية اكتساب الزبائن فهي تتطلب مهارات في التواصل والتفاوض.

وتعتبر مدى القدرة على معرفة بيئة الزبائن وفهم حاجاتهم والإبداع في تحديد القيمة المقترحة القاعدة الأساسية في اجتذاب الزبائن، أما فيما يتعلق بالاحتفاظ بالزبائن فتعتبر إدارة جودة الخدمات من الكفاءات الجوهرية والضرورية للاحتفاظ بالزبائن، ويتطلب التميز في الخدمات التواصل وتقديم حلول سريعة لاستفسارات ومشاكل الزبائن، وتعد إدارة العلاقات العامل الرئيسي لتحقيق نمو فعال في العلاقة مع الزبائن، و يتطلب بناء مثل تلك العلاقات مع الزبائن معرفة لطبيعة عمل الزبون من كافة جوانبه.

---
[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, pp.105.133

الشكل(16) إستراتيجيات التعلم والنمو لإدارة الزبائن[1]



[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p123.

1-2-1-2- رأس المال المعلوماتي:

تخلق تكنولوجيا المعلومات إمكانيات جديدة لعمليات إدارة الزبائن، فأنظمة المعلومات والتقنيات التحليلية المتعلقة بها تمكن المنظمة من تطوير علاقاتها مع الزبائن، وهناك الكثير من الإمكانيات الموجودة ضمن أنظمة إدارة العلاقات المتكاملة مع الزبائن (CRM)، حيث تسمح قواعد بيانات الزبائن والتقنيات التحليلية المرتبطة بها باختيار أفضل للزبائن، وذلك من خلال تحليل البيانات وتحليل ربحية كل زبون.

ويدعم التسويق لقاعدة البيانات عملية التسويق عن بعد، مما يساهم بشكل إيجابي في عملية اكتساب الزبائن، وتساعد مراكز خدمات الزبائن على الاحتفاظ بالزبائن، وتقدم شبكة الإنترنيت - فضلاً عن ذلك - مستويات جديدة في التواصل مع الزبائن، مما يعزز وينمي علاقات المنظمة مع زبائنها.

1-2-1-3- رأس المال التنظيمي:

تتطلب عمليات إدارة الزبائن مناخاً تنظيمياً جديداً، ومن أهم ميزات ذلك المناخ التنظيمي خلق ثقافة متمركزة حول الزبائن، وتتطلب عمليات إدارة الزبائن درجة عالية من التشارك والعمل كفريق، فيجب على كافة المخططين التشارك في المعلومات والعمل لتحقيق الأهداف نفسها.

جدول رقم (7) أهداف ومقاييس بعد التعلم والنمو والمرتبطة بإستراتيجيات إدارة الزبائن[1]

رأس المال	الهدف	المقياس
1- البشري	**1-1- تطوير الكفاءات الإستراتيجية.** **1-2- جذب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها.**	**1-1-1- جاهزية رأس المال البشري.** **1-2-1- معدل دوران المواهب المتميزة.**
2- المعلوماتي	**2-1- تطوير محفظة معلومات إدارة الزبائن.** **2-2- زيادة تشارك المعرفة**	**2-1-1- جاهزية محفظة التطبيقات التكنولوجية المتعلقة بالزبائن.** **2-2-1- توسيع استخدام أنظمة المعرفة.**
3- التنظيمي	**3-1- خلق ثقافة متمركزة حول الزبائن.** **3-2- خلق الانسجام الشخصي**	**3-1-1- النسبة المئوية للثقافة المتركزة على الزبائن.** **3-2-1- النسبة المئوية للموظفين الذين ترتبط أهدافهم بعمليات الزبائن.**

[1]Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, pp.125.126

1-3- عمليات التجديد:[1]

يمكن أن تكون عمليات التجديد هي العمليات الأكثر أهمية بالنسبة لمنظمة تسعى للحصول على ميزة تنافسية قابلة للاستمرار، وقد قسمت الأهداف والمقاييس المرتبطة بعمليات التجديد إلى أربع مجموعات وهي:

أ- تحديد فرص خلق منتجات وخدمات جديدة.

ب- إدارة محفظة البحث والتطوير.

ج- تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

د- طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق.

وتلقى عمليات التجديد اهتماماً أقل من قبل الإدارة بالمقارنة مع عمليات إدارة التشغيل، وعمليات إدارة الزبائن على الرغم من أهميتها، و تعمل كل المنظمات وبغض النظر عن الإستراتيجية جاهدةً لامتلاك هدفاً واحداً على الأقل لعمليات التجديد ضمن خرائطها الإستراتيجية، وسنورد فيما يلي علاقة جانب عمليات التجديد ببعد التعلم والنمو، وذلك نظراً لأهمية هذا البعد وانعكاس دوره على عمليات خلق القيمة.

1-3-1- علاقة جانب عمليات التجديد ببعد التعلم والنمو :

تلعب الكفاءات وأنظمة المعلومات والمناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تسريع عمليات التجديد الفعالة، حيث أنه لا يمكن التجديد دون الاستناد إلى الكفاءة والخبرات، وهذا لا يكفي دون وجود نظم معلومات كفء تدعم هذا الجانب.

سنعرض في الجدول رقم (8) أهداف ومقاييس بعد التعلم والنمو المرتبطة بعمليات التجديد.

1-3-1-1- رأس المال البشري :

لا يمكن القيام بعمليات التجديد بشكل واضح بدون خبرات عميقة في العلوم والتكنولوجيا الأساسية التي تتطلبها المنتجات والعمليات الجديدة، فإذا ما أرادت الشركات القيام بعمليات التجديد فهي بحاجة إلى علماء ومهندسين مع ثقافة وخبرات تتناسب مع مجال عمل المنظمة، فمتطلبات الكفاءة تتغير مع مرور الزمن مثلها مثل العلوم الجديدة وقطاعات الزبائن المولدة، ففي الصناعات الدوائية – على سبيل المثال – تتبدل المتطلبات العلمية للدراسة والبحث عن الأدوية الجديدة من الكيمياء إلى علم الأحياء إلى التقدير في علم الوراثة، لذا يتوجب على الشركات التنبه لمزيج المهارات المطلوبة لتطوير الجيل التالي من المنتجات والخدمات، ومن

[1] Sloan James w, Strategy Maps . Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, Journal of product innovation management, Jan 2005, vol 22, Issue 1, p.104.

المحتمل ألا تنجح الكفاءة العالية في مجال العلوم والتكنولوجيا وحدها، حيث تتطلب معظم التطورات الهامة اليوم تكامل العلوم والتكنولوجيا من مختلف فروع المعرفة.

وتكمن الكفاءة الرئيسية الأخرى في مدى إمكانية الموظفين للعمل مع علماء ومهندسين من فروع معرفية أخرى لدمج المعارف المتنوعة لتحسين الأداء.

كما يجب على كافة العاملين في قسم البحث والتطوير - بعد تحقيق تكامل الخبرات الفنية - التفاعل بشكل إيجابي مع الموظفين في الأقسام الأخرى، مثل قسم التسويق والتشغيل والتمويل، إذ يمكن مثل هذا التكامل مشاريع التطوير من تحقيق الأهداف المتمثلة في الجودة وتكلفة التصنيع وزمن البدء والتخصص الوظيفي، وبالتالي تشمل الكفاءة المطلوبة لدعم عمليات التجديد امتلاك علماء ومهندسين لديهم مهارات عالية في كافة فروع المعرفة الأساسية، وإمكانية العمل بفعالية مع فرق عمل متعددة الاختصاصات.

1-3-1-2- رأس المال المعلوماتي :

تعتبر تكنولوجيا المعلومات العنصر الرئيسي لأي عملية تطوير للمنتج، حيث تعزز أنظمة تكنولوجيا المعلومات التواصل وتشارك المعرفة والخبرات عبر الوظائف والأقسام والوحدات الجغرافية وتسرع تشارك الممارسات الفضلى، ويمكن للشركات أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى استخدام تلك الأنظمة التكنولوجية في عمليات التجديد بغية تحقيق الطرح السريع للمنتجات الجديدة.

1-3-1-3- رأس المال التنظيمي :

1-3-1-3- 1- <u>العمل كفريق</u>:

يعتبر العمل كفريق عاملاً رئيسياً في نجاح عمليات التجديد، لكن بالإضافة إلى العمل مع موظفي المنظمة فإن على الموظفين القائمين على أعمال التجديد العمل بنشاط مع المجتمع العلمي والتكنولوجي الخارجي، حيث لا تظهر الابتكارات الجديدة بكاملها ضمن مختبرات البحوث في الشركة، وبالتالي يجب على علماء ومهندسي الشركة أن يكونوا - وبصورة مستمرة - على تماس مع المؤتمرات العلمية والجامعات الرائدة، لكي يبقوا على معرفة بكافة التطورات التي يمكن أن تؤثر على منتجات وخدمات الشركة.

1-3-1-3- 2- <u>الثقافة</u>:

يجب العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية للتأكيد على المضي في التجديد والتغيير في القيم الجوهرية، كما يجب تسريع عملية اكتساب المعرفة من خارج الشركة والتغلب على النزعة الطبيعية.

جدول رقم (8) : أهداف ومقاييس بعد التعلم والنمو المرتبطة بعمليات التجديد[1]

الهدف	المقياس
1- تحقيق خبرات وظيفية عالية.	1-1- مدى تغطية المناصب الرئيسية في قسم البحث والتطوير بالمهارات الإستراتيجية المطلوبة.
2- تطوير التواصل الفعال بين فرق العمل ذات الاختصاصات المختلفة	2-1- النسبة المئوية لعدد موظفي قسم البحوث والتطوير الذين يعملون بفعالية مع أقسام العمل الأخرى. 2-2- النسبة المئوية لعدد موظفي قسم البحوث والتطوير القادرين على القيادة الفعالة لإدارة المشروع.
3- استخدام أنظمة تكنولوجية تساعد على الانطلاقة السريعة للمنتج.	3-1- النسبة المئوية للمنتجات المطروحة بتكامل فعال بين CAD / CAM.
4- الحصول على المعرفة من المجتمع العلمي والتكنولوجي الخارجي.	4-1- عدد الأفكار الجديدة من المصادر الخارجية. 4-2- مراجعة الإمكانيات العلمية والتكنولوجية الحالية.
5- تسريع ثقافة التجديد	5-1- عدد الاقتراحات المتعلقة بالمنتجات الجديدة. 5-2- قياس ثقافة التجديد والتغيير من خلال مسح ميداني للموظفين.

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p.154.

2- تقييم الجاهزية الإستراتيجية :

تعمل معظم المنظمات على تقييم واقعها من خلال الموجودات المادية الملموسة لديها حتى وقتنا الراهن، وهي تتجاهل بذلك التحولات العظيمة التي تحدث في العالم الاقتصادي، حيث يعرض البحث المنشور في عام 2000 (Bookings Institution) أن 15% فقط من قيمة المنظمات يمكن أن ترد أو تقيم بالأصول الملموسة، بينما الـ 85% من قيمتها تكمن في الأصول غير الملموسة، والتي تتكون من المعرفة و الابتكار والمقدرات البشرية؛ **ويعتبر** انسجام الأصول غير الملموسة مع إستراتيجية الشركة أحد المبادئ الرئيسية للخرائط الإستراتيجية، فكلما كان هناك توافق وانسجام قوي بين إستراتيجية الشركة وأصولها غير الملموسة ازداد احتمال خلق عائد إيجابي على الاستثمارات في هذه الأصول، وينعكس هذا الانسجام إيجاباً على الأبعاد الثلاثة الأولى للخرائط الإستراتيجية، لأنه عندما تكون العناصر غير الملموسة منسجمة مع إستراتيجية الشركة، فهذا يعني بأن الشركة تمتلك درجة عالية من الجاهزية لتأدية العمليات الداخلية الإستراتيجية بكفاءة، والتي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من العملاء والمستهلكين، وتؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات والتدفقات النقدية ومن ثم ارتفاع معدل الربحية.

ولتحقيق انسجام وتكامل الأصول غير الملموسة لابد من الاعتماد على الخريطة الإستراتيجية بصفتها مرجع مشترك لإستراتيجية المشروع، فالبعد الثالث (العمليات الداخلية) يحدد العمليات الرئيسية التي تخلق القيمة للمخرجات المطلوبة من قبل الزبائن وحملة الأسهم، و يجب أن تكون الأصول غير الملموسة منسجمة مع تلك العمليات.

وقد استخدمنا ثلاث تقنيات لخلق هذا الانسجام:

- ✓ **الأعمال الإستراتيجية: (Strategic job families)**

تتضمن كل عملية إستراتيجية عملاً واحداً أو اثنين لهما التأثير الأكبر على الإستراتيجية، ونستطيع تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لتنفيذ هذه الأعمال الإستراتيجية بعد تحديدها.

- ✓ **محفظة تكنولوجيا المعلومات الإستراتيجية: (Strategic IT portfolio)**

توجد بنى تحتية تكنولوجية وأنظمة معلومات تدعم تنفيذ كل عملية من العمليات الإستراتيجية، وتمثل هذه البنى والأنظمة محفظة الاستثمارات التكنولوجية.

- ✓ **أجندة التغيرات التنظيمية: (Organization change agenda)**

تتطلب الإستراتيجية تغيرات في القيم الثقافية التنظيمية سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتعتبر أجندة التغيير المشتقة من الإستراتيجية أداة تساعد في تحديد كيفية تطوير الثقافة أو المناخ التنظيمي الجديد.

وبناءً عليه، يمكن للشركات – وباستخدامها للتقنيات الثلاث السابقة – أن تزيد من انسجام وتكامل رأس المال البشري و المعلوماتي والتنظيمي، مما يؤدي إلى إحراز نجاح في الأبعاد الثلاثة الأولى للخرائط الإستراتيجية.

2-1- جاهزية رأس المال البشري : Human Capital Readiness

يعتبر رأس المال البشري في وضعنا الراهن الأصل الأكثر أهمية في مجال الأعمال، ولا يزال معظم المدراء يستخدمون أدوات الإدارة المالية التي تتعامل مع رأس المال البشري كمصروف عادي، وذلك بدلاً من إعطائه مكانه الصحيح وأهميته كأصل بات يلعب الدور الهام في تحديد وجهة واستمرارية وبقاء المنظمات[1].

ويمكن للمنظمات دراسة وتحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري – الشكل (17)- وذلك بالاعتماد على أربع خطوات رئيسية وهي:

2-1-1- الخطوة الأولى: تحديد الأعمال الإستراتيجية : Identify Strategic Job Families

لو لم تكن كافة الأنشطة والوظائف ضرورية ومطلوبة، لما جندت المنظمة أشخاصاً ودفعت لهم أجوراً مقابل تأدية تلك الأنشطة، لكن بنفس الوقت، فإن الكثير من الأعمال هي أعمال عادية وروتينية لا تخلق التميز للمنظمة، فعلى سبيل المثال، قد تحتاج المنظمة لمهندسين فنيين، محاسبين، سائقين، موظفي استقبال، مبرمجين، وعمال نظافة.... الخ، لكن يجب أن يدرك المديرون بأن بعض الأعمال لها تأثير أكبر على تنفيذ الإستراتيجية إذا ما قورنت بأعمال أخرى، بالتالي تتطلب الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري التحديد والتركيز على بعض الأعمال الهامة وذات التأثير الكبير على إستراتيجية المنظمة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير كفاءات ومهارات الموظفين القائمين على تلك الأعمال.

2-1-2-الخطوة الثانية: تشخيص الكفاءة Build The Competency Profile

لقد حددنا في الخطوة الأولى لتحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري الأعمال التي تلعب دوراً كبيراً في النجاح الاستراتيجي، أما في الخطوة الثانية، فإنه يجب على المنظمة أن تحدد وبالتفصيل المؤهلات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ تلك الأعمال (الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الأعمال الإستراتيجية)، ويطلق على هذه المهمة مصطلح تشخيص العمل أو تشخيص الكفاءة.

ويمكننا تعريف مصطلح تشخيص الكفاءة بأنه: التوصيف التفصيلي والدقيق للمعارف والمهارات والقيم المطلوبة لتحقيق النجاح والتميز في تنفيذ عمل ما؛ ويمتلك قسم الموارد البشرية الكثير من الأساليب والطرق لتنفيذ مهمة التشخيص، ومنها على سبيل المثال: إجراء

---

1 Frangos, Cassandra A, USING STRATEGY MAPS TO PRIORITIZE LEARNING AND PERFORMANCE IMPROVEMENT AGENDAS, Performance Improvement; Feb2007, Vol. 46 Issue 2, p26.

مقابلات مع خبراء يملكون فهماً عميقاً بالعمل المراد تشخيص الكفاءات المطلوبة لتنفيذه، وتعتبر عملية تشخيص الكفاءة بمثابة مرجع لقسم الموارد البشرية يمكن استخدامه والاعتماد عليه عند توظيف وتدريب وتطوير الموظفين.

2-1-3- الخطوة الثالثة: تقدير جاهزية رأس المال البشري Assess Human Capital Readiness

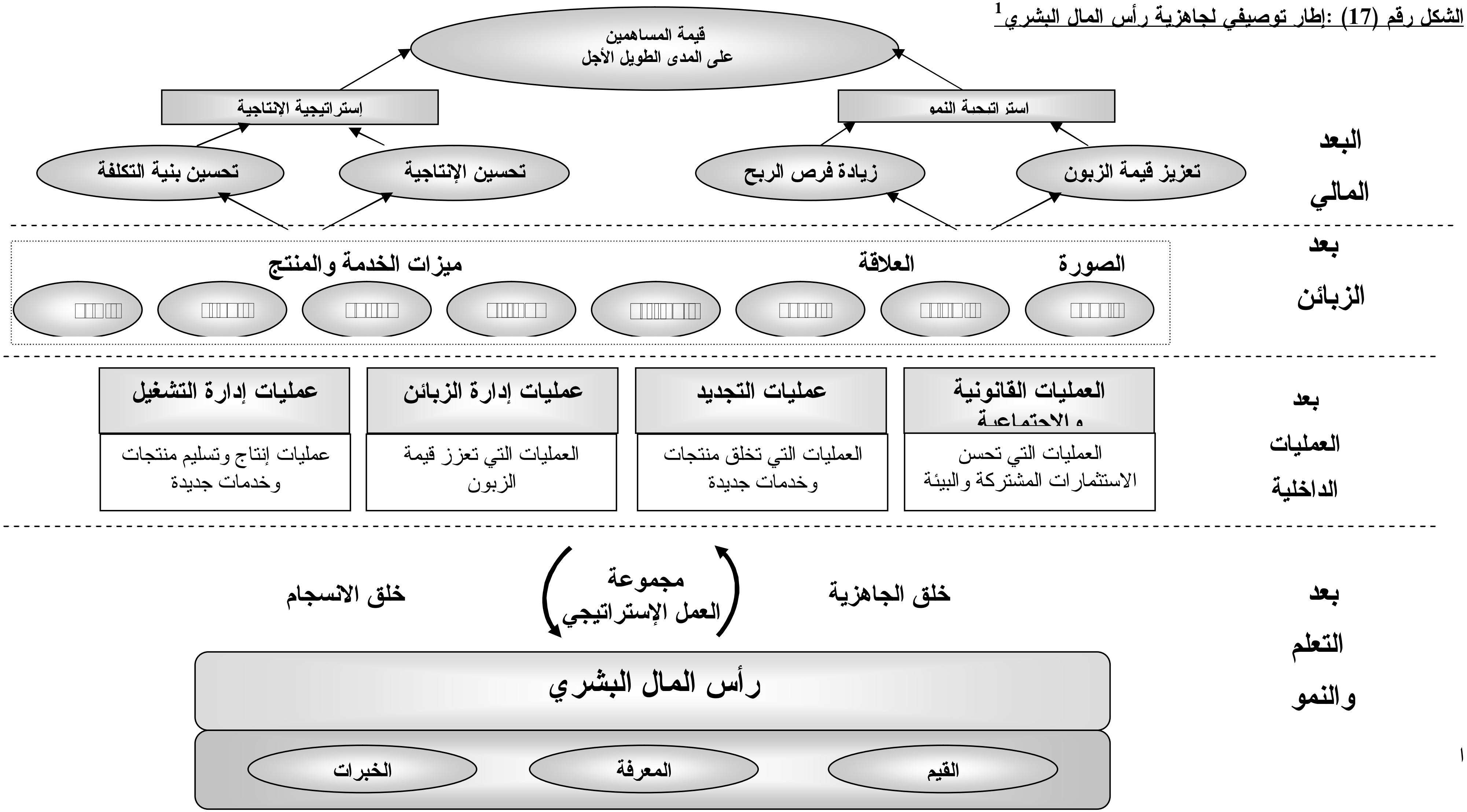
في هذه الخطوة، نقوم بتقدير الإمكانيات والكفاءات الموجودة لدى الموظفين القائمين على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم نقارن هذه التقديرات مع الكفاءات المطلوبة لتنفيذ المهام الإستراتيجية، وذلك لتحديد الفجوة بينهما، أي أنه بإتمام الخطوة الثالثة من خطوات تحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري نكون قد وصلنا إلى تقدير فجوة الكفاءة (Competency Gap) التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات الاستثمار في رأس المال البشري.

وتعني عملية تقدير جاهزية رأس المال البشري تقييم كفاءة وأداء الموظفين، وتزويدهم بفهم واضح وعميق لأعمالهم، كما أنها تقدم أسلوباً عملياً لتطوير مهارات وأداء الموظفين في المستقبل، ويؤدي تقدير الجاهزية إلى خلق نقاش وتواصل دائم بين الموظف ومديره وقسم الموارد البشرية مما يؤسس لحوار بناء لتدريب وتطوير العناصر البشرية.

2-1-4- الخطوة الرابعة: برنامج تطوير رأس المال البشري The Human Capital Development Program

تستطيع الإدارة الاعتماد على فجوة الكفاءة في وضع البرامج المتعلقة بالموارد البشرية (توظيف _ تدريب _ تطوير _ تخطيط العمل)، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير رأس المال البشري، ويساهم توجيه الاستثمارات وبرامج تطوير رأس المال البشري إلى عدد قليل من الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية – عادةً أقل من 10% من عدد الموظفين الإجمالي – في تطوير أداء الموظفين بشكل سريع وبكلفة منخفضة.

الشكل رقم (17) :إطار توصيفي لجاهزية رأس المال البشري[1]



[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, pp.225.243.

2-2- جاهزية رأس المال المعلوماتي Information Capital Readiness

يمكن توصيف رأس المال المعلوماتي من خلال إطار ذي أربعة مستويات، ويتلخص ذلك الإطار في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): توصيف رأس المال المعلوماتي

الفئة	*التوصيف*
البنية التحتية التكنولوجية Technology Infrastructure	الأدوات التكنولوجية التي تبنى عليها التطبيقات والأنظمة التكنولوجية.
تطبيقات معالجة العمليات Transaction Processing Applications	أنظمة المعالجة الآلية للعمليات الأساسية المتكررة.
التطبيقات التحليلية Analytic Applications	الأنظمة والشبكات التي تدعم التحليل والتفسير وتشارك المعلومات والمعرفة.
تطبيقات التحول (التغيير) Transformational Applications	التطبيقات والأنظمة المعتمد عليها في تغيير أسلوب العمل في الشركة.

ونلاحظ بأن رأس المال المعلوماتي - بالاعتماد على الجدول السابق - يتكون من فئتين رئيسيتين وهما:

أ- البنية التحتية التكنولوجية: وتتضمن هذه الفئة مجموعة من الأدوات التكنولوجية مثل الحواسب الكبيرة المركزية Central Mainframe، وشبكات الاتصال ... الخ، والتي لا يمكن دونها تشغيل الأنظمة والتطبيقات التكنولوجية.

ب- التطبيقات التكنولوجية: تتكون من حزمة من الأنظمة والتطبيقات التي تبنى بالاعتماد على البنية التحتية التكنولوجية وذلك لدعم العمليات الداخلية الرئيسية، وقد قسمت التطبيقات التكنولوجية إلى: تطبيقات معالجة العمليات _ التطبيقات التحليلية _ تطبيقات التحول.

إن البنية التحتية التكنولوجية وأنظمة وتطبيقات رأس المال المعلوماتي تشكل معاً ما يسمى بمحفظة رأس المال المعلوماتي Information Capital Portfolio، ويتوجب على المديرين أن يدركوا كيفية التخطيط ووضع الأولويات لإدارة المحفظة المعلوماتية بالشكل الذي يدعم إستراتيجية شركاتهم.

2-2-1- الاستثمارات الإستراتيجية في رأس المال المعلوماتي :

يتزايد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات منذ أكثر من ثلاثين سنة، وتخصص 90% من النفقات السنوية من موازنة تكنولوجيا المعلومات باتجاه تشغيل وصيانة التطبيقات التكنولوجية القائمة، في حين أن 10% من الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي فقط متروكة لتقديرات واجتهادات الإدارة، وتلك النسبة وعلى الرغم من صغرها إلا أنها هامة جداً كونها هي التي تخلق الانسجام الإستراتيجي المطلوب.

ويدعم الإنفاق بالاعتماد على قرارات الإدارة – قرارات الاستثمار المتروكة للإدارة – التطبيقات والمشاريع الجديدة في رأس المال المعلوماتي، والمطلوبة لتعزيز وتقوية إستراتيجية الشركة، ويمكن للشركات أن تنفق قليلاً جداً على الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي، إلا أن ذلك سيؤدي إلى وضع المنظمة في منطقة الخطر، حيث ما تزال التغيرات والاكتشافات في تكنولوجيا المعلومات القوة التي تقود الاقتصاد الجديد، وبالمقابل فقد تزيد الشركات من قيمة الاستثمارات في تطبيقات رأس المال المعلوماتي، لكن لا يمكن أن تحصل تلك الشركات على كافة العوائد المتوقعة ما لم يترافق كل استثمار مع تغير في المناخ التنظيمي وتطوير في كفاءات الموارد البشرية، وطالما أن الشركات لا تستطيع أن تحدث أو تستوعب إلا مقداراً محدوداً من التغيرات خلال فترة زمنية معينة، لذلك يعتبر ضخ استثمارات كثيرة جداً وسريعة في محفظة رأس المال المعلوماتي غير مجد، ويؤدي إلى عدم الاستفادة من تلك الاستثمارات الجديدة، وتحتاج الشركات إلى دراسة وتحليل جدوى استثماراتها التكنولوجية، وفيما يلي نذكر بعض المؤشرات والأساليب التي تساعد في انجاز تلك المهمة[1]:

2-2-1-1-المؤشر الأول: نسب الاستثمار في البحث والتطوير R&D:

على سبيل المثال: تنفق شركة (Intel) من 12% إلى 15% من مبيعاتها السنوية على البحث والتطوير، بينما تنفق الشركات – ذات الصناعات التقليدية والتي تكون أكثر استقراراً وبطيئة الحركة – فقط 2% من مبيعاتها على البحث والتطوير، لذلك يرى كل من كابلان ونورتن بأن الإنفاق على البحث والتطوير بأقل من 5% من الإنفاق الإجمالي على رأس المال المعلوماتي هو أدنى من الحد المطلوب، بينما نسبة 15% تعتبر الحد الأعلى الذي يمكن أن تستوعبه المنظمة، فيجب أن تكون الاستثمارات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات بين 5% _ 15% من النفقات الإجمالية على رأس المال المعلوماتي.

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p.260.

2-2-1-2- المؤشر الثاني: تخصيص الاستثمارات برأس المال المعلوماتي:

هذا المؤشر يحدد مزيجاً بين البنى التحتية التكنولوجية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، ويرى كل من (Peter & Marianne) – في أبحاثهم على العديد من الشركات العالمية – أن الشركات العادية تنفق 58% من إجمالي الإنفاق في رأس المال المعلوماتي على البنى التحتية التكنولوجية، و42% على التطبيقات التكنولوجية (14% تطبيقات التحول – 16% تطبيقات تحليلية – 12% تطبيقات معالجة العمليات)، أما الشركات التي تركز على إستراتيجية تخفيض التكلفة، فإنها تستثمر 42% في البنى التحتية، و58% في التطبيقات التكنولوجية (5% تطبيقات التحول – 13% أنظمة تحليل – 40% أنظمة معالجة العمليات)، وفي حال تبني الشركة لإستراتيجية تتطلب المرونة والسرعة – المرونة والسرعة في الانتشار وطرح منتجات جديدة في السوق – فإنها تنفق 58% على البنى التحتية و42% على التطبيقات التكنولوجية (17% أنظمة تحول – 14% أنظمة تحليل – 11% أنظمة معالجة العمليات).

وتستثمر الشركات التي تركز في العموم على مرونة وسرعة الانتشار في السوق أكثر في رأس المال المعلوماتي من الشركات العادية، بينما تكون نفقات الشركات – التي تتبنى إستراتيجية تخفيض التكلفة – على تكنولوجيا المعلومات أقل من معدل الإنفاق في الشركات العادية؛ وبناءً على ما سبق فإنه يمكن الاعتماد على المؤشرات السابقة في تقييم الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي.

2-3- جاهزية رأس المال التنظيمي Organization Capital Readiness

يعرف رأس المال التنظيمي بأنه إمكانية أو قدرة المنظمة على تحريك ودعم عملية التغير التنظيمي المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، ويمكن تقييم جودة وكفاءة رأس المال التنظيمي من خلال اختبار وفحص مدى توافر المؤشرات التالية:

- فهم مشترك لرؤية الشركة ورسالتها وإستراتيجيتها.
- قادة قادرون على قيادة الشركة باتجاه إستراتيجيتها.
- ثقافة أداء وتشارك المعرفة بين الجميع وعلى كافة المستويات.

وتعتبر القدرة على خلق رأس مال تنظيمي ايجابي من أفضل المؤشرات لتنفيذ إستراتيجية الشركة بنجاح، ذلك لأن توافر مناخ تنظيمي جيد يعني بشكل أو بآخر أن جميع الموظفين والعاملين في الشركة يعملون معاً وبنفس الاتجاه.

حددت معظم المنظمات – التي شكلت قاعدة البيانات بالنسبة لأبحاث كابلان ونورتن في مجال الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن – ثلاثة إلى خمسة أهداف لرأس المال التنظيمي في البعد الرابع (بعد التعلم والنمو)، وقد تمكن كابلان ونورتن – من خلال تلك الأبحاث – من وضع إطار لوصف وتقييم رأس المال التنظيمي، ويتكون ذلك الإطار من أربعة عناصر:

2-3-1- عناصر رأس المال التنظيمي :

2-3-1-1- الثقافة (Culture) :

. يعني مصطلح Shaping the culture تشخيص وتحديد السلوكيات والقيم الثقافية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتعكس الثقافة المواقف والسلوكيات الطاغية التي تحدد وتصف آلية سير العمل في منظمة ما، وتعتبر تلك السلوكيات والقيم من أولى الأولويات في بعد التعلم والنمو في الخرائط الإستراتيجية، وتتطلب الإستراتيجية تغيرات أساسية وجوهرية في أسلوب العمل ويجب تنفيذها من قبل الموظفين وعلى كافة مستويات المنظمة.

ويمكن أن تكون الثقافة حاجزاً أو حافزاً، حيث بينت الدراسات بأن نسبة كبيرة من الشركات المندمجة (متعددة الجنسية) تفشل في خلق الانسجام والتوافق وذلك بسبب الاختلاف الثقافي (اختلاف الثقافات)، في حين تشتهر شركة مثل (Cisco) بقدرتها على دمج كافة الشركات والفروع التابعة لها بثقافتها.

والسؤال الهام الذي يطرح نفسه هو: هل الثقافة تتحكم وتحدد الإستراتيجية، أو أن الإستراتيجية هي التي تتحكم وتحدد الثقافة التنظيمية المطلوبة ؟!

إن الإستراتيجية هي التي تقود وتحدد الثقافة لا العكس، وعلى سبيل المثال: تعتبر قدرة المنظمات الجديدة – في شركات مثل IBM، EDS، Cisco – على التعلم والاندماج بثقافة الشركة الأم في هذه الشركات واحد من العوامل المساعدة على تحقيق إستراتيجياتها في النمو، وبالتالي يجب على الشركات ومن خلال فريقها الإداري أن تحدد المواقف والسلوكيات بالنسبة لكافة الموظفين والتي تعتبر ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة بشكل ناجح.

وقد حدد (Charles O'Reilly) وزملاؤه مفهوماً للثقافة التنظيمية التي تعني الوعي والفهم لطبيعة العمل وإستراتيجية الشركة، وطوروا أداةً للقياس وهي تشخيص الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Profile : OCP)[1]، حيث تمكن هذه الأداة من رسم إطار للثقافة التنظيمية وذلك بالاعتماد على ثمانية عوامل مستقلة وهي:

1- الإبداع والتجديد وتحمل المخاطر.

2- الاهتمام بالتفاصيل.

3- التركيز على النتائج.

4- العدوانية والتنافسية.

5- الدعم.

6- النمو والمكافآت.

---

[1] C. O'Reilly, J. Chatman, and D. Caldwell, People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal, September 1991, p.487.

7- التعاون والعمل كفريق.

8- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.

إذ يجب على المنظمات الاهتمام والتركيز على عملية تحديد العوامل التي يقوم عليهـا إطـار الثقافة التنظيمية، بحيث تكون هذه العوامل منسجمة وملائمة لإستراتيجية المنظمة، كما ويجب الالتفات إلى نقطة هامة وهي اختلاف الثقافة المطلوبة باختلاف أقسام المنظمة.

وهنا لابد من الاعتماد على استبيانات خاصة ومدروسة بعناية بحيث يمكن من خلالها تقيـيم الجاهزية الإستراتيجية لعنصر الثقافة التنظيمية؛ وهذا ما سيتم تناوله من قبل الباحث في القسم العملي.

2-3-1-2- القيادة (Leadership) :

تعتمد المنظمات على أسلوب نموذج كفاءة القيادة الذي يحدد ميزات القائد في توصيف وتحديد دور القيادة ، و يركز هذا الأسلوب على كفاءات محددة من المرغوب توافرها في القادة لكـي يساهموا في الوصول إلى الأداء الأفضل، ومن خلاله تصنف الكفاءات القيادية المرغوب بهـا ضمن ثلاث فئات وهي:

الفئة الأولى: خلق القيمة.

الفئة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية.

الفئة الثالثة: تطوير رأس المال البشري.

يعزز القائد الذي يمتلك القدرة على خلق القيمة وتنفيذ الإستراتيجية (الفئـة الأولـى والثانيـة) ويزيد من قيمة رأس المال التنظيمي عن طريق خلق الجاهزية التنظيمية (جاهزية رأس المـال التنظيمي)، أما القائد الذي يطور العناصر البشرية (الفئة الثالثة) فإنه يساهم في خلق جاهزيـة رأس المال البشري. الجدول(10)

أما بالنسبة لعملية قياس القيادة فإن ذلك يتطلب أحكام على مساحات ومجـالات أوسـع لكـي نتمكن من قياس الكفاءات القيادية، مثل جودة الاتصالات (التواصل الفعال)، ومدى قدرة القائـد على تدريب وتطوير وتشجيع وتحفيز فريق العمل .... وغيرها.

وتقوم المنظمات غالباً بقياس تلك الكفاءات عن طريق المسح الميداني، حيث يطلب من كافـة العاملين والموظفين تقديم المعلومات المتعلقة بالميزات والكفاءات الضرورية الواجب توافرهـا في القادة، مما يساعد في تقييم الجاهزية الإستراتيجية لعنصر القيادة، وهذا ما سيتم تناوله مـن قبل الباحث في القسم العملي.

الجدول رقم (10): أسلوب القيادة _ التركيز على كفاءات القادة

الميزات العامة	الوصف	الدور
1- خلق القيمة 1-1- التركيز على الزبائن 1-2- التجديد 1-3- إيصال النتائج	1-1-1- فهم الزبائن وحاجاتهم، حل مشاكلهم 1-2-1- تقديم اتجاهات وأفكار جديدة 1-3-1- تقديم نتائج فعلية للزبائن وحملة الأسهم	خلق جاهزية رأس المال التنظيمي
2- تنفيذ الإستراتيجية 2-1- فهم الإستراتيجية 2-2- إمكانية المتابعة والمحاسبة 2-3- الاتصالات 2-4- العمل كفريق	2-1-1- التحديد الواضح للمهمة والرؤية والقيم والإستراتيجية 2-2-1- وضع الاتجاه والأهداف، التأسيس لإمكانية المحاسبة 2-3-1- التواصل والانفتاح، تأمين التغذية العكسية 2-4-1- تشارك المعرفة	خلق جاهزية رأس المال التنظيمي
3-تطوير رأس المال البشري 3-1- التعلم 3-2- التطوير 3-3- المساهمة الشخصية	3-1-1- التعلم من الآخرين ومن الذات 3-2-1 استثمار الوقت في تطوير الآخرين 3-3-1 وضع معايير شخصية عالية	خلق جاهزية رأس المال البشري

2-3-1-3- الانسجام : Alignment

عندما يتوافر الانسجام التنظيمي، يصبح بالإمكان تشجيع الموظفين على الاضطلاع بمسؤولياتهم وتنمية روح الإبداع والتجديد لديهم، وذلك على اعتبار أن التدابير والمبادرات الشخصية موجهة لإنجاز أهداف المنظمة، وبالمقابل سيؤدي تشجيع وفسح المجال للمبادرات الشخصية – في منظمات لا تمتلك انسجاماً بين موظفيها – إلى حالة من الفوضى والتخبط، حيث يرى (Peter Senge) بأن الانسجام التنظيمي يتطلب وجود هدف واحد ورؤية مشتركة لدى جميع الموظفين، وفهم لأدوارهم الشخصية، وكيف تساهم تلك الأدوار في دعم وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.[1] وبشكل عام يتطلب الانسجام التنظيمي خطوتين متتاليتين:

1- **خلق الفهم والوعي التنظيمي:**

يجب على القادة إيصال الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالأساليب التي تمكن كافة العاملين من فهمها، ويمكن خلق الوعي والانسجام الإستراتيجي لدى الموظفين من خلال برنامج اتصالات يتضمن الكثير من الآليات اللازمة لتحقيق ذلك، مثل: البروشورات، تقارير تتضمن معلومات عن المنظمة، الاجتماعات، برامج التدريب، وأنظمة تبادل المعلومات ضمن الشركة وغيرها.

أما فيما يتعلق بتقييم الوعي والانسجام الاستراتيجيين، فهناك ثلاثة مقاييس وهي:

أ- الفهم الإستراتيجي: تفهم الموظف لإستراتيجية الشركة وإستراتيجية القسم الذي يعمل فيه.

ب- الانسجام التنظيمي: أن تكون أهداف الشركة الأم والشركات الفرعية والأقسام التابعة لها منسجمة مع بعضها.

ج- الانسجام الشخصي: أهداف الموظفين منسجمة مع أهداف الأقسام التي ينتمون إليها.

ويمكن تقييم الجاهزية الإستراتيجية لعنصر الانسجام من خلال استبيانات مصممة بالاعتماد على المقاييس الثلاثة السابقة؛ وهذا الجانب سيتم تناوله من قبل الباحث في القسم العملي.

2- **تأسيس نظام للحوافز:**

وتتمثل بوضع نظام للحوافز يربط بوضوح بين إنجاز أهداف المنظمة والمكافآت بحيث يدرك الموظفون جميعاً ذلك الارتباط.

2-3-1-4- العمل كفريق وتشارك المعرفة Teamwork & Knowledge Sharing

ينعكس عدم تبادل وتشارك المعارف والأفكار الجيدة بين الموظفين سلباً على المنظمة، حيث تعتبر المعرفة المشتركة بين كافة الموظفين من أكثر الأمور التي تترك أثراً إيجابياً على العمل في المنظمة، لذلك فقد بدأت الكثير من الشركات باستخدام أنظمة إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems) لخلق وتنظيم وتطوير وتشارك المعرفة على كافة مستويات المنظمة، وسنورد فيما يلي توضيحاً لكل منها :

[1] Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday, 1990, 235.

2-3-1-4-1- خلق المعرفة Generating Knowledge

تتطلب عملية خلق المعرفة تحديد البيانات والمعلومات المفيدة لموظفي الشركة والتي تساعدهم في تحسين وتطوير الأداء، ويتوجب على الشركات تبني برامج للتغيرات الثقافية بحيث تتمكن من خلالها من الانتقال من حالة إخفاء المعرفة إلى حالة تشارك وتبادل الأفكار والمعلومات.

2-3-1-4-2- تنظيم المعرفة Organizing Knowledge

حتى يتمكن المستخدمون من الوصول إلى المعلومات فلابد من تنظيمها بالشكل الذي يسمح بتبادلها إلكترونياً، وتعتبر أنظمة تشارك المعرفة – المزودة بقواعد المعلومات وبأجهزة مثل محركات البحث ووسائل عرض المعلومات – من الوسائل الهامة لتنظيم المعلومات وإتاحة إمكانية الوصول إليها، كما لابد من انتقاء المعلومات المفيدة والملائمة (تصفية المعلومات الموجودة ضمن قاعدة البيانات)، وصيانتها وتحديثها باستمرار.

2-3-1-4-3- تطوير المعرفة Developing Knowledge

يتوجب على الخبراء الموافقة على البيانات والمعلومات التي تشكل قاعدة المعرفة في الشركة، وتكمن أهمية عرض المعلومات وفحصها والموافقة عليها في أنها تزيد من شرعيتها ومصداقيتها، كما تساعد في تحقيق المتابعة المستمرة بما يساهم في تحسين وتطوير قاعدة المعرفة.

2-3-1-4-4- توزيع المعرفة Distributing Knowledge

يجب أن تتيح أنظمة إدارة المعرفة للمستخدمين إمكانية الوصول إلى قاعدة المعرفة والحصول على المعلومات التي يحتاجونها، وهناك أسلوبان لتوزيع وتشارك المعرفة وهما:

نظام التحفيز Push System: يقوم على أساس تقييد المستخدم من الوصول إلى المعلومات، حيث يكون بإمكانه البحث عن المعلومات التي يحتاج إليها فقط.

نظام السحب Pull System: تتاح – وفقاً لنظام التوزيع هذا – كافة البيانات للمستخدم، حيث يكون بإمكانه البحث عن المعلومات التي يرغب الاطلاع عليها.

ويكمن التحدي الكبير في مجال تشارك المعرفة في إيجاد الطرق اللازمة لتحفيز الموظفين على توثيق أفكارهم ومعرفتهم وذلك لكي تكون متاحة للآخرين، ويوضح الجدول رقم (11) الأهداف والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد وتقييم تشارك المعرفة بالشكل الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى أفضل ممارسة لتشارك المعرفة، هذا ويمكن تقييم الجاهزية الإستراتيجية لعنصر تشارك المعرفة باستبيانات مصممة بالاعتماد على الأهداف والمقاييس المبينة في الجدول رقم (11)؛ وهذا ما سيقوم به الباحث في القسم العملي.

لجدول رقم (11): الأهداف والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد وتقييم تشارك المعرفة

البيان	الهدف الإستراتيجي	المقياس الإستراتيجي
تشارك المعرفة	1- تطوير التعلم التنظيمي	1-1- عدد الممارسات الجيدة في مجال تشارك المعرفة 1-2- النتائج المحققة من قبل كل موظف
	2- التطوير المستمر في مجال تشارك المعرفة	2-1- عدد ساعات التدريب بالنسبة لكل موظف
	3- التأكد من التواصل وتشارك المعرفة	3-1- نسبة الموظفين الذين ينفذون أفضل ممارسات لتشارك المعرفة
	4- تحسين وتطوير أقنية الاتصال في الشركة	4-1- نسبة الموظفين الذين يستخدمون أقنية تشارك المعرفة
	5- التأكد من توافر المعلومات الدقيقة وبشكل دائم عبر كافة المستويات في المنظمة	5-1- نسبة المقاييس والبيانات والإحصائيات الممكن الوصول إليها وعلى كافة المستويات التنظيمية

الفصل الثالث

دراسة حالة تطبيقية على المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)

Case Study On The Arab Center For The Studies Of Arid Zones And Dry Lands

1- لمحة عامة عن أكساد:[1]

1-1- تأسيس أكساد:

تم إنشاء المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد) بموجب المرسوم التشريعي رقم (283) الصادر عن رئاسة الدولة في الجمهورية العربية السورية بتاريخ 29-11-1969 وذلك استناداً على القرار رقم (2474) - الصادر عن مجلس جامعة الدول العربية في دورة انعقاده الخمسين بتاريخ 3-9-1968 - والمتضمن موافقة المجلس على اتفاقية إنشاء المركز العربي.



ويتمتع هذا المركز بشخصية اعتبارية وميزانية مستقلة ويتكون من الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية التي ترتبط باتفاقية تأسيس المركز، ويمكن قبول الدول والبلاد العربية غير الأعضاء في الجامعة بناءً على طلبها وبموافقة الجمعية العمومية للمركز، واعتبرت مدينة دمشق في الجمهورية العربية السورية مقراً معتمداً لهذا المركز، كما يمكن للجمعية العمومية بموافقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي على إنشاء فروع للمركز في الدول العربية إذا اقتضت الضرورة ذلك.

1-2- أهداف المركز ومهامه:

1-2-1- الأهداف:

يهدف المركز إلى توفير المعطيات العلمية والتطبيقية والتقنيات المتقدمة المستنبطة من قبل المركز ومن مصادر أخرى، بما يمكن من التنفيذ الواسع لمهام التنمية الزراعية والاجتماعية والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية في المناطق الجافة وشبه الجافة، ومهام الأمن الغذائي والأمن المائي والأمن البيئي في الوطن العربي.

1-2-2: المهام:

1-2-2-1- المهام الأساسية:

يقوم أكساد بالأبحاث والدراسات والتدريب في المجالات التالية :

- ✓ حصر وتقييم إمكانات وخصائص الموارد الطبيعية الزراعية .
- ✓ حماية الموارد الطبيعية الزراعية من التدهور والتلوث وتنميتها وتحديد الأشكال والبدائل المثلى لإعادة تأهيل واستثمار المناطق المتدهورة .

[1] اتفاقية إنشاء المركز العربي والأنظمة واللوائح النافذة، النظام الداخلي للمركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة، دمشق، 2004.

- ✓ توليد ونقل وتطويع التقانات الزراعية الملائمة بيئياً، والمجدية اقتصادياً والمقبولة اجتماعياً بالتعاون مع مراكز البحث والإرشاد الزراعي في الدول العربية .
- ✓ حصر وتقييم الخصائص والاجتماعية والاقتصادية للسكان في المناطق الإنتاجية، وتحديد سبل ووسائل رفع كفاءتهم الإنتاجية ومستوى معيشتهم .
- ✓ التنمية المتكاملة والمستدامة لمناطق محددة .
- ✓ تطوير الكفاءة الإنتاجية للأنواع والسلالات النباتية والحيوانية ومصادر تغذيتها .
- ✓ تفعيل دور المرأة الريفية ومشاركتها في عملية التنمية الزراعية .
- ✓ رفع كفاءة الكوادر الأطر الفنية الزراعية العربية في مختلف مجالات عمل المركز العربي.
- ✓ مراقبة التصحر ومكافحته وإعادة تأهيل المناطق المتصحرة، ومتابعة تنفيذ الاتفاقية الدولية لمكافحة التصحر وتخفيف آثار الجفاف، والتنسيق مع الدول والمنظمات العربية في هذا المجال .

1-2-2-2- المهام الوظيفية:

يمارس أكساد المهام الوظيفية المتعلقة بالأبحاث والدراسات ونشر المعرفة التقنية وإكساب المهارات في المجالات التالية :

- ✓ إجراء الاختبارات الموسعة لنتائج الدراسات والأبحاث والتقنيات الجديدة في حقول رائدة والتثبت منها قبل تعميمها على نطاق واسع .
- ✓ تنفيذ مشاريع تنموية رائدة مبنية على نتائج الأبحاث والدراسات التي يجريها أكساد.
- ✓ تنفيذ برامج تدريب الكوادر الزراعية والتقنيين العاملين في تنمية المناطق الجافة وشبه الجافة في الوطن العربي .
- ✓ عقد اللقاءات العلمية الهادفة إلى نشر وتعميم خبرات أكساد في مختلف مجالات عمله .
- ✓ دراسة جدوى مشاريع التنمية التي توصي بها برامج الدراسات والبحوث .
- ✓ تقديم الاستشارات والمساعدات الفنية للدول العربية .
- ✓ التعاون الفني مع الدول والمنظمات العربية والدولية وتبادل الخبرات .
- ✓ التعاون الفني مع وكالات العون الفني وصناديق التمويل وتنفيذ مشاريع مشتركة يمكن ان تتعدى نطاق الوطن العربي .
- ✓ توثيق النتائج الخاصة بأعمال المركز والمراكز القطرية وتنسيقها وتعميمها وتبادلها .

1-3- مصادر تمويل المركز:

تتكون مصادر تمويل المركز مما يلي:

أ- أنصبة أو حصص الدول العربية وفقاً لما تقرره الجمعية العمومية.

ب- مساهمة جامعة الدول العربية.

ج- مساهمة المنظمات الدولية المعنية.

د- الهبات والوصايا والمنح التي تقرر الجمعية العمومية قبولها.

1-4- أجهزة المركز:

يتكون المركز من الأجهزة التالية: الشكل (18)

1-4-1- الجمعية العمومية:

تتكون الجمعية العمومية من وزراء الزراعة العرب الأعضاء في المركز أو من ينوب عنهم، وتعتبر السلطة العليا للمركز، وتختص برسم سياسته العامة وإقرار خطط عمله وأنشطته ومراقبة تنفيذ أعماله الفنية والإدارية والمالية، كما يمكنها أن تتخذ القرارات والإجراءات اللازمة لذلك.

1-4-2- المجلس التنفيذي: وهو بمثابة مجلس إدارة المركز، ويتألف من سبعة أعضاء (على مستوى وزراء الزراعة) يمثلون سبع دول عربية ويتم انتخابهم دورياً كل سنتين من قبل الجمعية العمومية، ويجتمع مرة واحدة في العام أو مرتين عند الضرورة، وينتخب من بين أعضائه رئيساً لمدة سنتين.

1-4-3- المدير العام:

هو المسؤول عن جميع أعمال الإدارة العامة للمركز وإدارة أعماله وتنفيذ القرارات والتوصيات والبرامج المعتمدة من قبل الجمعية العمومية والمجلس التنفيذي، كما يقوم بتمثيل أكساد والتعاقد باسمه.

1-4-4- المدير العام المساعد:

يعاون المدير العام للمركز في الإشراف على أعمال المركز، ويعين من قبل الجمعية العمومية باقتراح من قبل المدير العام، وينوب عنه في حال غيابه.

1-4-5- إدارات المركز:

يتألف المركز من ست إدارات فنية متخصصة هي:

أ- إدارة الموارد المائية.

ب- إدارة الأراضي واستعمالات المياه.

ج- إدارة الموارد النباتية.

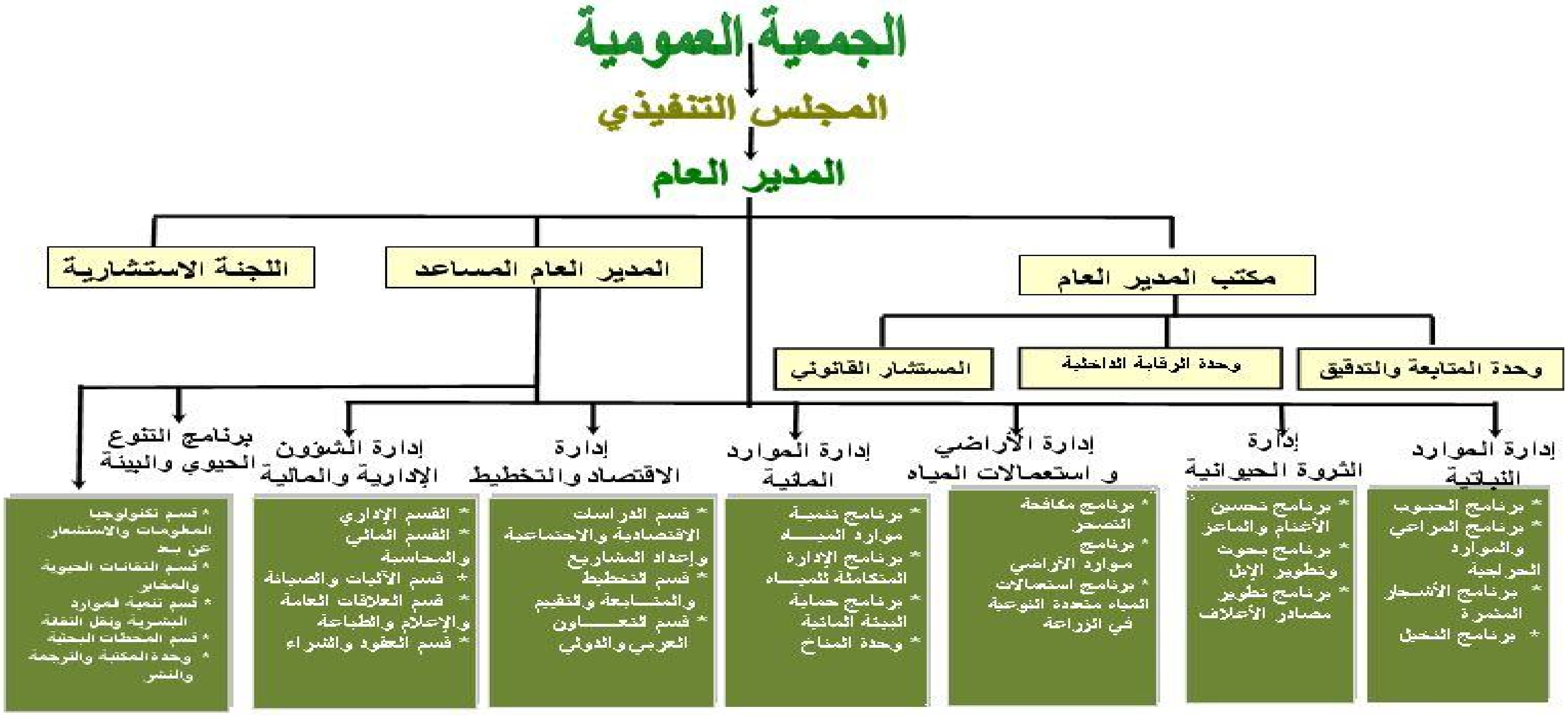
د- إدارة الثروة الحيوانية.

ه- إدارة الاقتصاد والتخطيط.

و- إدارة الشؤون الإدارية والمالية

ويتبع لكل إدارة من هذه الإدارات عدد من الأقسام والمخابر والمحطات البحثية التي تساعدها على تنفيذ أعمالها وأداء المهام الموكلة إليها، هذا فضلاً عن المشاريع والبرامج وشبكات البحوث المستقلة المؤقتة الممولة بالتعاون بين أكساد وصناديق التمويل العربية والدولية.

الشكل رقم (18) الهيكل التنظيمي للمركز العربي (أكساد)



2- توصيف العمليات الداخلية للمركز:

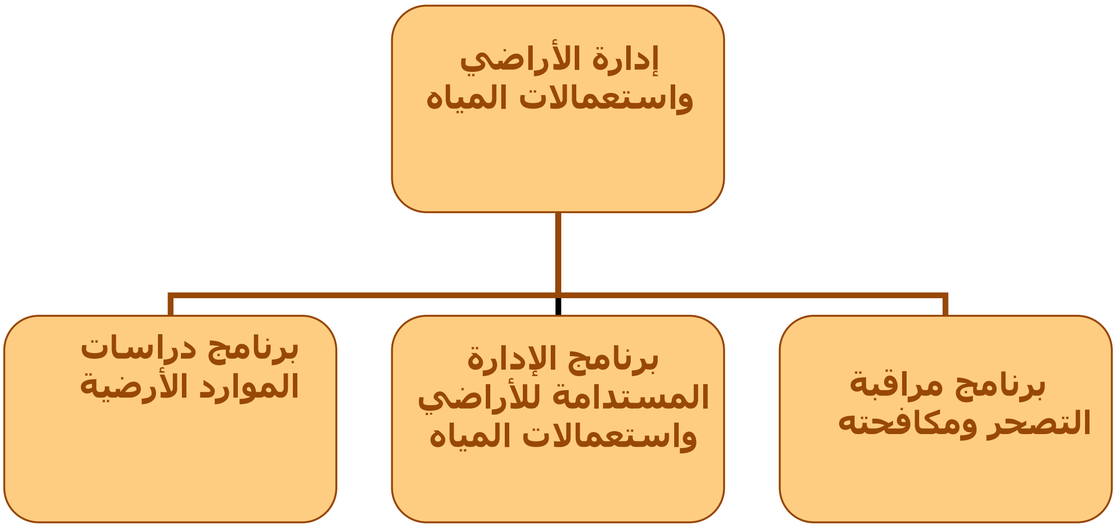
قام الباحث بإجراء مقابلات مع المعنيين في المركز واطلع على النظام الداخلي لـه، وتوصـل نتيجةً لذلك إلى تحديد آلية العمل فيه وتوصيف للعمليات التي تقوم بها كافة إداراته وأقسامه، حيث وجد أن آلية العمل في المركز من حيث تنفيذ المهـام المتعلقـة بالدراسـات والأبحـاث والتدريب إلى جانب المهام الأساسية الأخرى، تتطابق مع ما ورد في النظام الداخلي لعمله.

2-1- العمليات الداخلية العامة لإدارات وأقسام المركز:

2-1-1- إدارة الأراضي واستعمالات المياه:

إحدى الإدارات الفنية الرئيسة في المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلـة " أكساد"، التي تعمل على إجراء البحوث والدراسات التطبيقية وتنفيذ المشاريع الرائدة وتنميـة القدرات العربية.

- **البرامج الرئيسية في الإدارة :**



- **الوحدات الداعمة للإدارة**

وحدة الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية.

وحدة تكنولوجيا المعلومات.

مخبر تحليل التربة والمياه والنبات.

المحطات البحثية بالمركز وبالدول العربية

2-1-1-1- برنامج مراقبة التصحر ومكافحته(عمليات البرنامج):

- الرصد والمراقبة والتقدير.
- تنفيذ مشاريع رائدة لإعادة تأهيل الأراضي المتدهورة.
- متابعة الاتفاقية الدولية لمكافحة التصحر وتخفيف آثار الجفاف.
- تبادل الخبرات ونقل التقانات.

2-1-1-2- برنامج الإدارة المستدامة للأراضي واستعمالات المياه (اختصاصات البرنامج):

- تحسين إدارة الأراضي وإنتاجيتها وترشيد استثمارها وصولاً إلى التنمية المستدامة لموارد الأراضي بما في ذلك التسميد والأسمدة ومحسنات التربة الفيزيائية والكيميائية والحيوية.

- اختيار وسائل وأساليب استعمالات المياه بما في ذلك المياه غير التقليدية وترشيدها في القطاع الزراعي، بالإضافة لاحتياجات الري والصرف وما يرافقها من عمليات زراعية.

2-1-1-3- برنامج دراسات موارد الأراضي (اختصاصات البرنامج):

- دراسات حصر الموارد الأرضية.

- توجيه استعمالات الموارد الأرضية.

- إعداد خرائطها المختلفة بالاستفادة من التقانات الحديثة خاصة الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية وتكاملها مع الوسائل والأساليب التقليدية.

2-1-2- إدارة دراسات الموارد المائية:

تتضمن هذه الإدارة البرامج الرئيسية التالية :

2-1-2-1- برنامج تنمية الموارد المائية الطبيعي:

يتضمن هذا البرنامج:

- إجراء البحوث والدراسات اللازمة لتقييم الموارد المائية المتاحة وإمكانية استثمارها والمحافظة عليها من التدهور.

- استكشاف موارد جديدة والبحث في زيادة هذه الموارد باستخدام مختلف التقنيات المناسبة كحصاد مياه الأمطار والشحن الاصطناعي واستمطار الغيوم والحد من الانجراف المائي.

- تقييم الموارد المائية ومتابعة تطور الأوضاع المائية والمناخية في الوطن العربي.

- توفير قواعد المعلومات المتكاملة عن الموارد المائية واستخداماتها بما فيها الموارد المائية المشتركة.

2-1-2-2- برنامج الإدارة المتكاملة لموارد المياه:

يتضمن هذا البرنامج:

- تطبيق الأسس والتقنيات المناسبة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المائية المتاحة وترشيد استخدامها بما يكفل المحافظة عليها وحمايتها من التلوث والاستنزاف.

- وضع السياسات المائية الملائمة لحسن إدارة الموارد المائية.

- استخدام تقنية النماذج الرياضية لإدارة الموارد المائية السطحية والجوفية.

- دراسة حركة وانتقال الملوثات الى المياه السطحية والجوفية بما يحقق الاستثمار الأمثل للموارد المائية دون تعرضها الى التدهور والاستنزاف، وكذلك الدراسات المرتبطة بالتبخر والتبخر النتح.

2-1-2-3- برنامج حماية البيئة المائية:

يتضمن هذا البرنامج:

- المحافظة على نوعية الموارد المائية وحمايتها من التلوث والاستنزاف.
- تأمين المياه النظيفة لمختلف الاستخدامات.
- إعذاب المياه بمختلف مصادرها ومعالجة مياه الصرف الصحي ووضع التشريعات المرتبطة باستخدامها لمختلف الأغراض.

2-1-3- إدارة الموارد النباتية:

يتضمن برنامج الموارد النباتية العمليات التالية:

2-1-3-1- تحديد النظم و التقانات الزراعية الملائمة لاستثمار وإدارة المناطق المطرية.

2-1-3-2- نقل التقانات الزراعية إلى المزارعين لتحل محل الأساليب التقليدية والنظم السائدة التي لا تواكب روح العصر.

2-1-3-3- جمع وتقييم وحفظ المصادر الوراثية النباتية بمختلف أشكالها واستغلالها في عمليات التحسين الوراثي والعمل على تبادلها مع المؤسسات و المنظمات العربية والدولية.

2-1-3-4- تطوير القدرات الفنية للمرأة الريفية باعتبارها نصف المجتمع وعنصراً رئيسياً في الإنتاج الزراعي.

2-1-4- إدارة الثروة الحيوانية:

2-1-4-1- تحسين إنتاجية الوحدة الحيوانية من الأغنام والماعز في الدول العربية عن طريق التحسين الوراثي للسلالات الواعدة، وتحسين كفاءتها التناسلية، وتطوير نظم إنتاجها، وتغذيتها، ورعايتها الصحية.

2-1-4-2- تطوير التقانات الحيوية التناسلية كتوجيه الشبق، والتلقيح الاصطناعي ونقل الأجنة، وتشخيص الحمل، وتحليل الهرمونات التناسلية، واستخدامها لتحقيق زيادة سريعة في إنتاجية الوحدة الحيوانية للمجترات الصغيرة.

2-1-4-3- حصر وتوصيف الأنواع والسلالات الحيوانية الزراعية في الدول العربية مظهريا ووراثيا.

2-1-4-4- مراقبة الأوبئة في الدول العربية، مع التركيز على الأمراض العابرة للحدود، وتطوير نظام إنذار مبكر لها.

2-1-4-5- تدريب الكوادر الفنية العربية والمربين على طرق تطوير الإنتاج ونقل التقانات الملائمة.

2-1-4-6- توثيق المعلومات في قواعد بيانات خاصة بالأنشطة المتنوعة للإدارة تساعد في تحليل النتائج.

2-1-4-7- نشر النتائج في التقارير الفنية والمجلات والمؤتمرات العلمية.

2-1-5- إدارة الاقتصاد والتخطيط :

2-1-5-1- دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للنتائج المتحصل عليها من برامج بحوث ودراسات المركز العربي.

2-1-5-2- إعداد وثائق المشاريع التنموية التي يزمع المركز العربي تنفيذها وتقديمها لمنظمات التمويل الإقليمية والدولية.

2-1-5-3- إعداد الدراسات التسويقية لمنتجات المناطق الجافة وشبه الجافة في الوطن العربي.

2-1-5-4- العمل كبيت خبرة لإجراء دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشاريع التنموية للبلدان العربية وغير العربية.

2-1-5-5- تحضير مشروعات وخطط عمل وموازنات المركز وإعداد المذكرات التوضيحية ومتابعة تنفيذها.

2-1-5-6- إجراء دراسات عن تطوير البيئات الريفية وتعزيز دور المرأة في العملية الإنتاجية وتحسين المستوى المعيشي للأسر الريفية.

2-1-5-7- تنظيم اجتماعات المجالس التشريعية للمركز.

2-1-5-8- إعداد التقارير المختلفة المتعلقة بنشاطات المركز بالتعاون مع الإدارات الأخرى.

2-1-5-9- التعاون الفني وتبادل المعلومات مع الدول والمنظمات العربية والإقليمية والدولية.

2-1-6- إدارة الشؤون الإدارية والمالية :

2-1-6-1- الإشراف على كافة أقسام ووحدات الإدارة واللجان الخدمية التابعة لها .

2-1-6-2- إعداد الآلية الإدارية والمالية للمركز وفق الأنظمة والقوانين النافذة ودعمها بالنماذج الموحدة لمختلف الخدمات الوظيفية.

2-1-6-3- الإشراف على شؤون الموظفين في إطار النظم والقوانين النافذة في المركز .

2-1-6-4- تأمين الصيانة اللازمة للمباني والتجهيزات والسيارات .

2-1-6-5- إعداد التقارير الدورية المالية والإدارية .

2-1-6-6- المتابعة المالية والإدارية لكافة البرامج والمشروعات الممولة داخليا، وكذلك المشروعات الممولة خارجيا" وفقا" للاتفاقيات المبرمة بشأنها .

2-1-6-7- إعداد مشروعات اللوائح والنظم المالية والإدارية وكافة التعاميم والقرارات التي تنظم العمل في المركز.

2-1-6-8- إعداد مشروع الموازنة التقديرية السنوية للمركز .

2-1-6-9- إعداد الحسابات الختامية للمركز .

2-1-6-10- متابعة تأمين التمويل من المصادر المختلفة لتنفيذ أنشطة وبرامج المركز .

2-1-6-11- تأمين مستلزمات العمل في الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج والمشروعات المقررة.

2-1-6-12- العمل على تأمين الكوادر اللازمة لحسن سير العمل وفقا" للنظام الأساسي للمركز.

2-1-6-13- متابعة تطبيق النظام المالي والمحاسبي الموحد، واللوائح المالية الناظمة، والقرارات المالية الصادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وتوصيات هيئة الرقابة المالية .

2-1-6-14- المشاركة في الإعداد والتنظيم للمؤتمرات والمجالس التي ينظمها المركز .

2-1-6-15- التنسيق والمتابعة مع مكاتب المركز وضباط الارتباط في الدول العربية .

2-1-6-16- القيام بأعمال الشؤون العامة وأي عمل لا يدخل في اختصاص الإدارات الفنية.

ويتم تنفيذ هذه المهام من خلال الأقسام التالية :

- القسم الإداري.
- القسم المالي والمحاسبة.
- قسم الآليات والصيانة.
- قسم العقود والشراء.
- قسم العلاقات العامة والإعلام والطباعة.

2-2- تحديد العمليات الإستراتيجية :

لتحديد العمليات الداخلية الأكثر أهمية في نجاح الإستراتيجية للمركز، يتوجب علينا في البداية تحديد التركيز الاستراتيجي الحالي له.

وتمثل البيانات الأولية التي حصل عليها الباحث والمتعلقة بإستراتيجية المركز رؤيته وأهدافه العامة، لذلك فقد قام الباحث بإجراء مقابلات مع الجهات الإدارية العليا في المركز وتم التوصل – نتيجةً لذلك – إلى تحديد الإستراتيجية الحالية له وهي:

تقديم أبحاث ودراسات علمية فريدة وبرامج علمية وتدريبية متميزة تعمل على زيادة إقناع المساهمين والعملاء بأعمال المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد).

وقد تم تحديد العمليات الجوهرية التي تعتبر الأكثر أهميةً في تحقيق إستراتيجية المركز – وذلك من خلال متابعة سير وآلية عمل المركز واللقاءات مع الخبراء القائمين على إنجاز الأعمال فيه – حيث يمكن تحديدها بعمليات التجديد التي سبق الإشارة إليها في القسم النظري.

وفيما يلي جدول يتضمن عمليات موزعة على إدارات المركز، والتي من شأنها زيادة فرص نجاح إستراتيجية هذا المركز:

الجدول رقم (12): العمليات الإستراتيجية موزعة حسب إدارات المركز

الإدارة	عمليات التجديد
1- الموارد النباتية	1-1- استنباط أصناف من القمح القاسي والقمح الطري والشعير متحملاً للإجهادات البيئية ومقاوماً للأمراض. 1-2- حصر ومسح وتقييم الغطاء النباتي الرعوي. 1-3- دراسة تغيرات الغطاء النباتي. 1-4- حصر تحديد الأنواع الحراجية المناسبة لبيئات المناطق الجافة وشبه الجافه. 1-4- إجراء الدراسات والبحوث حول سبل تطوير زراعة النخيل في الوطن العربي.
2- الثروة الحيوانية	2-1- الدراسات والأبحاث المتعلقة بتحسين إنتاج الأغنام والماعز. 2-2- دراسة إمكانية تطوير مصادر الأعلاف.
3- الأراضي واستعمالات المياه	3-1- تقييم الموارد المائية المتاحة وإمكانية استثمارها. 3-2- متابعة تطور الأوضاع المائية والمناخية في الوطن العربي. 3-3- دراسة تغيرات النظام المناخي ودورات الجفاف في الوطن العربي.
4- الموارد المائية	4-1- دراسات وأبحاث متعلقة بإمكانيات استعمال الموارد المائية غير التقليدية. 4-2- متابعة الأنشطة الدولية المتعلقة بمكافحة التصحر وتخفيف آثار الجفاف.

3- دراسة الجاهزية الإستراتيجية في أكساد :

سندرس فيما يلي الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة(البعد الرابع للخرائط الاستراتيجية) في المركز العربي (أكساد) وفق التسلسل التالي:

1) الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري Human Capital Readiness
2) الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتيInformation Capital Readiness
3) الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيميOrganization Capital Readiness

3-1- الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري Human Capital Readiness

سنقوم بدراسة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري في أكساد وفق الخطوات التي سبق عرضها في الجانب النظري.

3-1-1- تحديد مكونات الأعمال الاستراتيجية:

بلغ عدد موظفي الإدارات الأربع الفنية الرئيسية في المركز العربي (76) موظفاً موزعين على إدارات وأقسام المركز وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (13): عدد الموظفين حسب توزعهم في إدارات المركز

إدارات وأقسام المركز الرئيسية	عدد الموظفين
إدارة الموارد النباتية	22
إدارة الثروة الحيوانية	25
إدارة الأراضي واستعمالات المياه	17
إدارة الموارد المائية	12
المجموع	76

وبالعودة إلى إستراتيجية المركز - **تقديم أبحاث ودراسات علمية فريدة وبرامج علمية وتدريبية متميزة تعمل على زيادة إقناع المساهمين والعملاء بأعمال المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)** - فإنه لا يمكن تعزيز القناعة لدى المساهمين بدون التركيز على عمليات التجديد (البحث والتطوير) ولاسيما لدى الإدارات الرئيسية - إدارة الموارد النباتية، إدارة الثروة الحيوانية، إدارة الأراضي واستعمالات المياه، إدارة الموارد المائية - في المركز.

ومن خلال الدراسة التحليلية التي تم من خلالها تحديد الأعمال الإستراتيجية والقـائمون علـى تنفيذ الأعمال في المركز، فإن عمل الخبراء ورؤساء البرامج يأخذ الدور الأهـم فـي تنفيـذ الأعمال الاستراتيجية، والجدول التالي يبين عدد الخبراء ورؤساء البرامج في كل إدارة:

جدول رقم (14) توزع خبراء ورؤساء البرامج على إدارات المركز

إدارات و أقسام المركز	خبير ورئيس برنامج
إدارة الموارد النباتية	18
إدارة الثروة الحيوانية	21
إدارة الأراضي واستعمالات المياه	13
إدارة الموارد المائية	8
المجموع	60

3-1-2- تشخيص الكفاءة:

في هذه الخطوة سنقوم بتحديد الكفاءات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ الأعمال الإستراتيجية التـي تم تحديدها في الخطوة السابقة.

لقد اعتمد الباحث على القرار[1] - رقم 6 م ت / 24 الصادر عن المجلس التنفيـذي - الـدورة 24 بيروت 15-2003/10/16 - الذي يتضمن توصيف وشروط شغل الوظائف في المركـز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)، ومن خلاله نعرض الجدول رقـم (15) الذي يوضح الشروط العامة لشغل وظيفة خبير أو رئيس برنامج في المركز بشكل عام، وجداول أخرى توضح شروط لشغل وظيفة خبير أو رئيس برنامج في الإدارات بشكل محدد:

[1] اتفاقية إنشاء المركز العربي والأنظمة واللوائح النافذة، النظام الداخلي للمركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة، دمشق، 2004.

جدول رقم (15) الشروط العامة لشغل وظيفة خبير أو رئيس برنامج

البنود	البيان
المؤهل العلمي	شهادة دكتوراه في أحد مجالات الوظيفة
الخبرات	لديه خبرة في مجال البحوث والدراسات لا تقل عن 8 أعوام بعد حصوله على المؤهل.
	له ما لا يقل عن خمسة أبحاث منشورة في مجلات علمية اختصاصية معترف بها.
العمر	لا يتجاوز عمره الخامسة والخمسين.
اللغة	إجادة اللغتين العربية والإنكليزية قراءةً وكتابةً ومحادثةً.
المهارات	يجيد التعامل مع الحاسب الآلي وتطبيق البرامج ذات الصلة.
	القدرة على قيادة فريق عمل حقلياً ومخبرياً.
	القدرة على التدريب في مجال الاختصاص.
	إجادة إعداد وصياغة التقارير الفنية الدورية والنهائية باللغتين العربية والإنكليزية حسب طبيعة ومستوى الوظيفة.

إدارة الموارد المائية:

جدول رقم (16) شروط شغل وظيفة رئيس برنامج تنمية موارد المياه في إدارة الموارد المائية

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	مؤهل علمي في مجال الهيدروجيولوجية أو الهندسة المائية
الخبرات (خبرة في واحد أو أكثر من المجالات التالية)	تقييم الموارد المائية
	حصاد مياه الأمطار
	الشحن الاصطناعي(التغذية الصناعية)
	دراسات هيدروجيولوجية وهيدرولوجية عامة
	حماية المياه من التلوث
	استخدام النظائر البيئية في دراسات المياه
	دراسات الموارد المائية المشتركة

جدول رقم (17) شروط شغل وظيفة خبير هيدرولوجيا في إدارة الموارد المائية

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	مؤهل علمي في مجال الهندسة الهيدروجيولوجية
الخبرات (خبرة في واحد أو أكثر من المجالات التالية)	دراسات هيدرولوجية عامة
	الإشراف على تجارب الضخ وتحليلها
	إعداد التقارير الهيدروجيولوجية
	إعداد الخرائط الجيولوجية و الهيدروجيولوجية
	خبرة في مجال الصور الجوية وصور الأقمار الصناعية
	الشحن الاصطناعي للمياه الجوفيه ...

إدارة الأراضي واستعمالات المياه:

جدول رقم (18) شروط شغل وظيفة رئيس برنامج إدارة موارد الأراضي في إدارة الأراضي واستعمالات المياه

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	مؤهل علمي في مجال حفظ وصيانة التربة أو كيمياء التربة أو فيزياء التربة أو خصوبة التربة أو حصر وتصنيف التربة
الخبرات (خبرة في المجالات التالية)	إدارة موارد الأراضي خاصةً من حيث النواحي الكيميائية أو الفيزيائية أو الخصوبة أو الزراعة النظيفة.
	إدارة موارد الأراضي المطرية والمروية وإدارة وبرمجة الري
	تقانات الحد من الانجراف المائي والريحي للتربة وأساليب الحد منها وإعادة تأهيل الأراضي المتضررة
	استصلاح الأراضي الملحية والجبسية

جدول رقم (19) شروط شغل وظيفة خبير مسح وتصنيف تربة في إدارة الأراضي واستعمالات المياه

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	مؤهل علمي في مجال الهندسة الهيدروجيولوجية
الخبرات (خبرة في واحد أو أكثر من المجالات التالية)	دراسات هيدرولوجية عامة
	الإشراف على تجارب الضخ وتحليلها
	إعداد التقارير الهيدروجيولوجية
	إعداد الخرائط الجيولوجية والهيدروجيولوجية
	خبرة في مجال الصور الجوية وصور الأقمار الصناعية
	الشحن الاصطناعي للمياه الجوفيه

إدارة الثروة الحيوانية:

جدول رقم (20) شروط شغل وظيفة رئيس برنامج تحسين الأغنام والماعز في إدارة الثروة الحيوانية

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	مؤهل علمي في مجال وراثة وتربية الحيوان (مجترات صغيرة)
خبرة في المجالات التالية	تربية وراثة الأغنام والماعز في المناطق الجافة وإدارتها.
	تحسين إنتاج الأغنام والماعز.

جدول رقم (21) شروط شغل وظيفة خبير في التناسل الحيواني في إدارة الثروة الحيوانية

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	مؤهل علمي في مجال تناسل الحيوانات الزراعية
خبرة في المجالات التالية	توجيه تناسل الحيوانات الزراعية باستخدام التقنيات الحديثة
	إدارة مختبر التلقيح الاصطناعي ونقل الأجنة وصيانة تجهيزاته.

إدارة الموارد النباتيه:

جدول رقم (22) شروط شغل وظيفة رئيس برنامج الحبوب في إدارة الموارد النباتية

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	مؤهل علمي في مجال الوراثة أو تربية النبات
الخبرات (خبرة في المجالات التالية)	تصميم وتنفيذ برامج تربية محاصيل الحبوب.
	تقييم السلالات في البيئات العربية
	تصميم وتنفيذ ومتابعة تجارب المعاملات الزراعية وتحليل بياناتها واستخلاص النتائج
	برامج إنتاج البذار المحسن واختبارات النقاوة والجودة
	التحليل الإحصائي للتجارب

جدول رقم (23) شروط شغل وظيفة خبير تربية نبات في إدارة الموارد النباتية

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	مؤهل علمي في الوراثة أو تربية النبات
الخبرات (خبرة في المجالات التالية)	الطرق المختلفة في تربية النبات خاصةً محاصيل الحبوب واستخداماتها
	تنفيذ الأعمال الخاصة لتربية المحاصيل في ظروف الإجهادات الحيوية واللاحيوية
	فسيولوجية وبيئة المحاصيل
	التحليل الإحصائي الوراثي

3-1-3- تقييم جاهزية رأس المال البشري:

في هذه الخطوة سيقوم الباحث بتقييم الكفاءات المتوافرة لدى الموظفين القائمين على المهام الإستراتيجية تمهيداً لمقارنتها مع الكفاءات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ تلك المهام الإستراتيجية وذلك لتحديد الفجوة بينهما (فجوة الكفاءة).

إن تنفيذ هذه الخطوة يستوجب الحصول على السير الذاتية للموظفين القائمين على تنفيذ الأعمال الاستراتيجية، وفي سبيل ذلك طلبنا من إدارة المركز تزويدنا بالسير الذاتية ولكن لم نتمكن من الحصول إلا على أربع سير ذاتية، وسيتم عرضها في الجداول التالية:

جدول رقم (24) السيرة الذاتية لرئيس برنامج تنمية الموارد المائية

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	منشآت مائية
تاريخ الحصول على الشهادة العلمية	2000
تاريخ الولادة / العمر	1965 / 41
الخبرات	مدرس في كلية الزراعة لمدة 5 سنوات / تعيين 9-2001 /

جدول رقم (25) السيرة الذاتية لخبير التناسل الحيواني

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	فيزيولوجيا التناسل (الغدد الصم)
تاريخ الحصول على الشهادة العلمية	1989
تاريخ الولادة / العمر	1957 / 49
الخبرات	مدرس من عام 1990 - 2000 أستاذ في كلية الزراعة منذ عام 2000

جدول رقم (26) السيرة الذاتية لخبير تربية نبات

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	تربية فول الصويا
تاريخ الحصول على الشهادة العلمية	1986
تاريخ الولادة / العمر	1954 / 52
الخبرات	مدرس من عام 1987 - 2001 أستاذ في كلية الزراعة منذ عام 2001 رئيس قسم المحاصيل الحقلية لدورتين

جدول رقم (27) السيرة الذاتية لرئيس برنامج الحبوب

البنود	البيان
الاختصاص العلمي	وراثة كمية
تاريخ الحصول على الشهادة العلمية	1976
تاريخ الولادة / العمر	1943 / 63
الخبرات	أستاذ في كلية الزراعة منذ عام 2003

من خلال استعراضنا للسير الذاتية السابقة للخبراء ورؤساء البرامج ومقارنتها مع التوصيف الوظيفي لكل منها، نلاحظ أن العناصر محل الدراسة هي عناصر كفوءة وفجوة الكفاءة معدومة في ظل ذلك.

لكن وبنفس الوقت يمكن أن نلاحظ بعض الملاحظات التي قد لا تؤثر على الكفاءة ولكنها تخالف التوصيف وهي:

- رئيس برنامج تنمية الموارد المائية لا يحقق إحدى الشروط العامة من حيث القدم في الحصول على المؤهل العلمي، حيث يشترط بالقائم على هذه الوظيفة أن يكون قد حصل على شهادة الدكتوراه منذ ما يزيد على الثمانية أعوام عند التعيين، وحالة رئيس البرنامج المتناولة لا تحقق ذلك حيث أنه حصل على الشهادة قبل تعيينه بست سنوات فقط.

- نلاحظ أن عمر رئيس برنامج الحبوب قد تجاوز الخامسة والخمسين، وذلك يتعارض مع ما ورد في التوصيف الوظيفي العام لهذه الوظيفة.

3-1-4- برنامج تطوير رأس المال البشري:

لإعداد برنامج لتطوير رأس المال البشري والذي يساعد على تقليص فجوة الكفاءة في المركز لابد بدايةً من استعراض الدورات التدريبية التي يقوم بها المركز.

تصنف الدورات التدريبية والندوات وورش العمل في المركز كما يلي:

3-1-4-1- دورات تدريبية يقوم بها المركز ضمن خطته السنوية (أو تطلب منه لجهة خارجية) ويكون المشاركون بها عناصر من خارج المركز.

3-1-4-2- دورات وورش عمل وندوات ومؤتمرات واجتماعات يدعى إليها المركز، ويشارك فيها من خلال وفد مختص يمثل المركز.

3-1-4-1- دورات تدريبية يقوم بها المركز ضمن خطته السنوية لصالح الغير:

نستعرض فيما يلي عينة من هذه الدورات:

جدول رقم(28) دورة تدريبية حول تحسين إنتاجية الأشجار المثمرة الملائمة للمناطق الجافة وشبه الجافة

البنود	البيان
الأهداف	تطوير الكادر الفني العربي وزيادة خبرته في مجال الأشجار المثمرة.
المكونات والأنشطة	- كيفية انتخاب أصناف وأصول ملائمة - نشر التقانات الزراعية المتعلقة بخدمة ورعاية الأشجار المثمرة المناسبة للمناطق الجافة. - حفظ وتقييم المصادر الوراثية النباتية - الأهمية الاقتصادية والغذائية للأشجار المثمرة، الإكثار البذري والخضري، خدمة ورعاية الأشجار المثمرة، الأصناف والأصول.
فترة التنفيذ	أيلول 2006
المدة	6 أيام
المسؤول عن التنفيذ	قسم تنمية الموارد البشرية ونقل التقانات بالتعاون مع إدارة الموارد النباتية

جدول رقم(29) الدورة التدريبية حول تغذية الحيوان في المناطق الجافه

البنود	البيان
الأهداف	تدريب كادر فني عربي على الأسس الحديثة في تغذية الحيوان.
المكونات والأنشطة	- الموارد العلفية المتاحة في الدول العربية. - العلاقة بين الحيوان والمرعى ومشاكل تغذية الحيوان في المناطق الجافة. - طرق تصنيع الأعلاف. - أمراض سوء التغذية.
فترة التنفيذ	تموز 2006
المدة	10 أيام
المسؤول عن التنفيذ	قسم تنمية الموارد البشرية ونقل التقانات بالتعاون مع إدارة الثروة الحيوانية

جدول رقم(30) ورشة عمل حول تقانات إعادة تأهيل الأراضي المتدهورة ومكافحة التصحر

البنود	البيان
الأهداف	- وضع المشاركين في صورة الموقف من حيث تفاقم ظاهرة التصحر وتدهور الأراضي. - الاستفادة من التقانات المستخدمة في تجارب وأعمال المركز العربي وبعض الدول العربية والمنظمات الإقليمية والدولية في مجال مراقبة ومكافحة التصحر وإعادة تأهيل الأراضي المتدهورة ، وإمكانية تطبيقها و ملاءمتها لمختلف الظروف في كل دولة.
المكونات والأنشطة	- الوضع الراهن لموارد الأراضي في الوطن العربي. - تدهور الأراضي، أسبابه، نتائجه. - اختيار المناطق الرائدة حقلياً. - الزراعات المختلفة التي تناسب أنواع التربة المختلفة.
فترة التنفيذ	تشرين الأول 2006
المدة	5 أيام
المسؤول عن التنفيذ	قسم تنمية الموارد البشرية ونقل التقانات بالتعاون مع إدارة الأراضي واستعمالات المياه

جدول رقم(31) حلقة عمل حول الاتجاهات الحديثة لتربية الحبوب من أجل تحمل الإجهادات البيئية

البنود	البيان
الهدف	استعراض ومناقشة التقانات الزراعية الحديثة المستخدمة في برامج التحسين الوراثي لمحاصيل الحبوب ودورها في زيادة الإنتاج.
المكونات والأنشطة	- استعراض التقانات الحديثة اللازمة لتطوير برامج التحسين الوراثي لمحاصيل الحبوب ووضع الخطط المناسبة لتطبيقها في الدول العربية. - استعراض أهم النتائج التي توصل إليها برنامج تربية الحبوب في المركز العربي.
فترة التنفيذ	أيلول 2006
المدة	3 أيام
المسؤول عن التنفيذ	قسم تنمية الموارد البشرية ونقل التقانات بالتعاون مع إدارة الموارد النباتية

إن الدورات السابقة تمثل إحدى العمليات الرئيسية التي يقوم بتقديمها المركز، وبالتالي فإن هذه الدورات لا تساهم في تطوير رأس المال البشري للمركز.

3-1-4-2- دورات وورش عمل وندوات ومؤتمرات واجتماعات يدعى إليها المركز:

نستعرض فيما يلي هذه الدورات والورش والندوات والمؤتمرات :

جدول رقم(32) ورشة العمل الدولية حول مشروع ربط منخفضات خليج سرت بالبحر المتوسط

البنود	البيان
عنوان الورشة	ورشة العمل الدولية حول مشروع ربط منخفضات خليج سرت بالبحر المتوسط.
المنظم	إدارة مشروع ربط منخفضات خليج سرت بالبحر المتوسط.
المقر	طرابلس- ليبيا.
المدة	3 أيام
المشاركون من أكساد	مدير إدارة الموارد المائية

جدول رقم(33) حلقة العمل الإقليمية حول إدارة الموارد الطبيعية وموارد الغطاء النباتي

البنود	البيان
عنوان الحلقة	حلقة العمل الإقليمية حول إدارة الموارد الطبيعية وموارد الغطاء النباتي.
المنظم	مكتب اليونسكو بالقاهرة.
المقر	مسقط- عمان.
المدة	يومان
المشاركون من أكساد	مختص الموارد المائية

جدول رقم(34) الاجتماع النهائي في إطار مشروع إدارة مياه الري في المناطق شبه الجافة الذي يموله الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج دعم البحث العلمي في دول البحر المتوسط (IRRIMED)

البنود	البيان
عنوان الاجتماع	الاجتماع النهائي في إطار مشروع إدارة مياه الري في المناطق شبه الجافة الذي يموله الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج دعم البحث العلمي في دول البحر المتوسط.
المنظم	معهد البحوث الفرنسي من أجل التنمية (IRD).
المقر	عمان- الأردن.
المدة	3 أيام.
المشاركون من أكساد	خبير المياه السطحية

جدول رقم(35) اجتماع الخبراء حول المؤسسات الوطنية في منطقة الإسكوا للموارد المائية

البنود	البيان
عنوان الاجتماع	اجتماع الخبراء حول المؤسسات الوطنية في منطقة الإسكوا للموارد المائية.
المنظم	الإسكوا، BGR ، GTZ
المقر	مسقط- عمان.
المدة	3 أيام
المشاركون من أكساد	مدير إدارة الموارد المائية

جدول رقم(36) اجتماع اللجنة التوجيهية لشبكة هيدرولوجية الوديان

البنود	البيان
عنوان الاجتماع	اجتماع اللجنة التوجيهية لشبكة هيدرولوجية الوديان.
المنظم	مكتب اليونسكو بالقاهرة.
المقر	المنامة- البحرين.
المدة	5 أيام
المشاركون من أكساد	مدير إدارة الموارد المائية – رئيس برنامج الإدارة المتكاملة للموارد المائية

جدول رقم(37) الندوة الأولى للموارد المائية بجامعة دمشق

البنود	البيان
عنوان الندوة	الندوة الأولى للموارد المائية بجامعة دمشق.
المنظم	جامعة دمشق
المقر	دمشق- سوريا.
المدة	يوم واحد
المشاركون من أكساد	وفد من إدارة الموارد المائية

جدول رقم(38) الدورة التدريبية الإقليمية حول حماية الموارد المائية المشتركة

البنود	البيان
عنوان الدورة	الدورة التدريبية الإقليمية حول حماية الموارد المائية المشتركة.
المنظم	منظمة الإسكوا
المقر	القاهرة- مصر.
المدة	5 أيام
المشاركون من أكساد	خبير من إدارة الموارد المائية

جدول رقم(39) ورشة العمل حول البيئة والاستدامة

البنود	البيان
عنوان الورشة	ورشة العمل حول البيئة والاستدامة.
المنظم	الهيئة العامة للموارد المائية في سوريا.
المقر	دمشق- سوريا.
المدة	يومان
المشاركون من أكساد	خبير النمذجة الرياضية في إدارة الموارد المائية

جدول رقم(40) ندوة " ترشيد استهلاك المياه تعزيزاً للأمن المائي العربي"

البنود	البيان
عنوان الندوة	ندوة " ترشيد استهلاك المياه تعزيزاً للأمن المائي العربي".
المنظم	مركز الدراسات المائية والأمن المائي العربي.
المقر	دمشق- سوريا.
المدة	يومان
المشاركون من أكساد	مدير إدارة الموارد المائية – رئيس برنامج الإدارة المتكاملة للموارد المائية

جدول رقم(41) الندوة المائية السورية اليابانية الخامسة

البنود	البيان
عنوان الندوة	الندوة المائية السورية اليابانية الخامسة.
المنظم	الهيئة العامة للموارد المائية في سوريا بالتعاون مع الوكالة اليابانية للتعاون الفني (جايكا).
المقر	دمشق- سوريا.
المدة	يومان
المشاركون من أكساد	رئيس برنامج الإدارة المتكاملة للموارد المائية

جدول رقم(42) حلقة العمل حول الإدارة المتكاملة للمجتمعات البلدية

البنود	البيان
عنوان الحلقة	حلقة العمل حول الإدارة المتكاملة للمجتمعات البلدية.
المنظم	المكتب الإقليمي لدول غربي آسيا لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP/ROWA).
المقر	دبي- الإمارات.
المدة	يومان
المشاركون من أكساد	مدير إدارة الموارد المائية

جدول رقم (43) ورشة عمل حول التغذية الاصطناعية للمياه الجوفية

البنود	البيان
عنوان الورشة	ورشة عمل حول التغذية الاصطناعية للمياه الجوفية.
المنظم	مؤسسة مياه الشرب والصرف الصحي لمدينة دمشق بالتعاون مع نقابة المهندسين السوريين.
المقر	دمشق- سوريا.
المدة	يوم واحد
المشاركون من أكساد	رئيس برنامج الإدارة المتكاملة للموارد المائية

جدول رقم (44) الدورة التدريبية حول النظائر المشعة والمستقرة في دراسات المياه

البنود	البيان
عنوان الدورة	الدورة التدريبية حول النظائر المشعة والمستقرة في دراسات المياه.
المنظم	هيئة الطاقة الذرية السورية.
المقر	دمشق- سوريا.
المدة	5 أيام
المشاركون من أكساد	رئيس برنامج الإدارة المتكاملة للموارد المائية

جدول رقم (45) الاجتماع الإقليمي لشبكة هيدرولوجيا الوديان وشبكة حماية المياه الجوفية

البنود	البيان
عنوان الاجتماع	الاجتماع الإقليمي لشبكة هيدرولوجيا الوديان وشبكة حماية المياه الجوفية.
المنظم	مكتب اليونسكو بالقاهرة.
المقر	تونس- تونس.
المدة	يوم واحد
المشاركون من أكساد	رئيس برنامج الإدارة المتكاملة للموارد المائية

جدول رقم (46) المؤتمر الدولي العلمي حول مستقبل الأراضي الجافة

البنود	البيان
عنوان المؤتمر	المؤتمر الدولي العلمي حول مستقبل الأراضي الجافة.
المنظم	اللجنة الوطنية السورية لليونسكو.
المقر	تونس- تونس.
المدة	3 أيام
المشاركون من أكساد	خبير الموارد المائية السطحية

جدول رقم (47) المؤتمر الدولي حول صحة المياه

البنود	البيان
عنوان المؤتمر	المؤتمر الدولي حول صحة المياه.
المنظم	الجمعية العربية للمياه الصحية.
المقر	القاهرة- مصر.
المدة	يومان
المشاركون من أكساد	خبير النمذجة الرياضية في إدارة الموارد المائية

جدول رقم (48) ورشة عمل حول النباتات الطبية والعطرية

البنود	البيان
عنوان الورشة	ورشة عمل حول النباتات الطبية والعطرية.
المنظم	إيكاردا
المقر	حلب - سوريا.
المدة	يومان
المشاركون من أكساد	مدير إدارة الموارد النباتية – خبير النباتات الطبية – رئيس برنامج المراعي

جدول رقم (49) المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة وإدارة الموارد المائية في فلسطين

البنود	البيان
عنوان المؤتمر	المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة وإدارة الموارد المائية في فلسطين.
المنظم	سلطة المياه الفلسطينية.
المقر	عمان – الأردن.
المدة	4 أيام
المشاركون من أكساد	مدير إدارة الموارد المائية

من خلال استعراضنا للدورات السابقة نستخلص مايلي:

- بلغ العدد الإجمالي للدورات والمؤتمرات والورش والندوات والاجتماعات (18).
- بلغ عدد الدورات والمؤتمرات والورش والندوات والاجتماعات التي شاركت فيها إدارة الموارد المائية (17)، وهذا يشكل 94.44% من العدد الإجمالي.
- شاركت إدارة الموارد النباتية في ورشة عمل واحدة، وهذا يشكل 5.56% من العدد الإجمالي.
- نلاحظ عدم وجود مشاركة لإدارة الأراضي واستعمالات المياه وإدارة الثروة الحيوانية.

- من خلال دراسة وتحليل الدورات والورش والندوات والمؤتمرات السابقة ومناقشتها فنياً، فقد تبين بأن هناك (5) دورات تساهم في دعم تنفيذ العمليات الاستراتيجية، أي أنها تشكل ما نسبته 27.77% وفيما يلي نعرض الدورات :
  * حلقة العمل الإقليمية حول إدارة الموارد الطبيعية وموارد الغطاء النباتي.
  * الاجتماع النهائي في إطار مشروع إدارة مياه الري في المناطق شبه الجافة الذي يموله الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج دعم البحث العلمي في دول البحر المتوسط (IRRIMED)
  * الدورة التدريبية الإقليمية حول حماية الموارد المائية المشتركة.
  * الندوة المائية السورية اليابانية الخامسة.
  * المؤتمر الدولي العلمي حول مستقبل الأراضي الجافة.
- لا يوجد أي دورات يمكن أن تساعد في تعزيز المهارات المطلوبة لتأدية العمليات الاستراتيجية.

3-2- الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي Information Capital Readiness :

وفقاً للخرائط الإستراتيجية يمكننا الاعتماد على مؤشرين لدراسة مدى جاهزية رأس المال المعلوماتي في تعزيز إستراتيجية المركز – تقديم أبحاث ودراسات علمية فريدة وبرامج علمية وتدريبية متميزة تعمل على زيادة إقناع المساهمين والعملاء بأعمال المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد) – وهذان المؤشران هما :

1-2- مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير.

2- مؤشر تخصيص الاستثمارات التكنولوجية.

3-2-1- مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير:

حتى نتمكن من الحصول على كافة العوائد المتوقعة من الاستثمارات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات يجب أن تترافق تلك الاستثمارات مع الإنفاق على البحث والتطوير، ووفقاً للخرائط الإستراتيجية فقد حددت نفقات البحث والتطوير بحيث تتراوح بين (5 – 15 %) من الاستثمارات الجديدة في رأس المال المعلوماتي.

وندرج فيما يلي الجدول رقم (50) ويتضمن قيمة الاستثمارات التكنولوجية الجديدة في المركز خلال عام 2006 بالإضافة لنفقات البحث والتطوير المتعلقة بتلك الاستثمارات :

الجدول رقم (50): الاستثمارات التكنولوجية ونفقات البحث والتطوير في المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد) خلال عام 2006

البيان	نفقات عام 2006 مقدرة بالدولار الأمريكي ($)
الاستثمارات التكنولوجية	135000
نفقات البحث والتطوير	1900
نسبة نفقات البحث والتطوير إلى الاستثمارات التكنولوجية	**% 1.41**

وبالاعتماد على الجدول السابق يتبين لنا بان نفقات البحث والتطوير لعـــام 2006 تـــشكل مـــا نسبته 1.41 % من الاستثمارات التكنولوجية، وهذه النسبة تقل عن الحد الأدنى وهو 5%.
بناءً عليه فإنه قد كان يتوجب على إدارة المركز تخفيض الاستثمارات التكنولوجيـــة أو زيـــادة نفقات البحث والتطوير لكي يحصل المركز على كامل العوائد المتوقعـــة مـــن الاســـتثمارات التكنولوجية خلال عام 2006 .

3-2-2- مؤشر تخصيص الاستثمارات التكنولوجية :

تتطلب إستراتيجية المركز – تقديم أبحاث ودراسات علمية فريدة وبـــرامج علميـــة وتدريبيـــة متميزة تعمل على زيادة إقناع المساهمين والعملاء بأعمال المركز العربي لدراسات المنـــاطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد) – وفقاً للخرائط الإستراتيجية تخـــصيص الاســـتثمارات التكنولوجية كما يلي :

الجدول رقم (51): تخصيص الاستثمارات التكنولوجية وفقاً للخـــرائط الإســـتراتيجية وبمـــا يتوافق مع إستراتيجية المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)

البيان	النسبة %
الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية	%58
الاستثمارات في البرامج والتطبيقات التكنولوجية	%42

الجدول رقم (52): تخصيص الاستثمارات فـــي التطبيقـــات التكنولوجيـــة وفقـــاً للخـــرائط الإستراتيجية وبما يتوافق مع إستراتيجية المركـــز العربـــي لدراســـات المنـــاطق الجافـــة والأراضي القاحلة (أكساد)

البيان	النسبة %
الاستثمارات في برامج وتطبيقات معالجة العمليات	%12
الاستثمارات في برامج وتطبيقات تحليلية	%16
الاستثمارات في برامج وتطبيقات التحول	%14

وبالتالي نتمكن من خلال الجدولين السابقين معرفة كيف يجب أن تكون عملية تخصيص الاستثمارات التكنولوجية لتحقيق النجاح الاستراتيجي. أما على أرض الواقع فقد كانت عملية تخصيص الاستثمارات التكنولوجية في المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد) خلال عام 2006 على الشكل التالي:

الجدول رقم (53): الاستثمارات في عناصر المحفظة المعلوماتية للمركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)

البيان	***2006***
الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية	%74.07
الاستثمارات في برامج وتطبيقات تكنولوجية	%25.93

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه في عام 2006 بلغت نسبة الاستثمار في البنى التحتية التكنولوجية 74.07% لكن تلك النسبة – وفقاً للخرائط الإستراتيجية وإستراتيجية المركز – يجب ألا تتجاوز الـ 58% من إجمالي الاستثمارات التكنولوجية.

أما بالنسبة للبرامج والتطبيقات التكنولوجية، فقد بلغت نسبة الاستثمار فيها 25.93% وتعتبر منخفضة بالمقارنة مع النسبة الواردة في الجدول(خ) 42%.

أما بالنسبة للاستثمارات في البرامج والتطبيقات التكنولوجية غير مصنفة (برامج معالجة العمليات – برامج تحليلية – برامج التحول) وبالتالي لم نتمكن من تحديد نسب الاستثمار في كل تطبيق من تلك التطبيقات التكنولوجية.

3-3- الجاهزيـــة الإســـتراتيجية لـــرأس المـــال التنظيمـــي Organization Capital Readiness

سنقوم بدراسة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في أكساد وذلك بالاعتمـــاد علـــى التصنيف التالي :

3-3-1- الثقافة التنظيمية.

3-3-2- القيادة.

3-3-3- الانسجام.

3-3-4- تشارك المعرفة.

3-3-1- الثقافة التنظيمية :

وفقاً للخرائط الإستراتيجية فإن تقييم الثقافة التنظيمية يتطلب إعداد استبيانات خاصة ولذلك فقد قام الباحث بإعداد الاستبيان التالي لتقييم مدى الوعي والفهم لإستراتيجية المركز:

تقييـــــم الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (54) : استبيان تقييم الثقافة التنظيمية

الرقم	الأسئلة المطروحة
1	هل يتم إبلاغك بإستراتيجية المركز؟
2	هل عملية إبلاغك بإستراتيجية المركز تأخذ السمة الدورية؟
3	هل تدعى لاجتماعات تناقش إستراتيجية المركز؟
4	هل تتلقى بأي وسيلة من الوسائل بيانات عن إستراتيجية المركز ؟
5	هل يتم عرض وإيصال إستراتيجية المركز لك بشكل واضح ومفهوم؟
6	هل يحصل نقاش بينك وبين الموظفين الآخرين حول إستراتيجية المركز؟

لقد وجه الاستبيان إلى (40) موظفاً موزعين على أقسام المركز المختلفة، وقد تضمن الاستبيان ستة أسئلة لتقييم الجاهزية الإستراتيجية لعنصر الثقافة التنظيمية في أكساد، وفيما يلي ندرج نتائج الاستبيان :

الجدول رقم (55) :نتائج استبيان تقييم الثقافة التنظيمية الموجه لعينة من موظفي أكساد

ن = (40)

الفقرة	مرتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة				النسبة المئوية للموافقة الكلية (نعم) %
				نعم		لا		
				ت	%	ت	%	
1	**1**	**1.875**	**0.335**	**35**	**87.5**	**5**	**12.5**	**93.75**
2	**4**	**1.425**	**0.500**	**17**	**42.5**	**23**	**37.5**	**71.25**
3	**6**	**1.15**	**0.360**	**6**	**15**	**34**	**85**	**57.5**
4	**2**	**1.65**	**0.480**	**26**	**65**	**14**	**35**	**82.5**
5	**3**	**1.575**	**0.500**	**23**	**57.5**	**17**	**42.5**	**78.75**
6	**5**	**1.225**	**0.420**	**9**	**22.5**	**31**	**77.5**	**61.25**
النسبة المئوية للموافقة الكلية (نعم) %								**74.17**

بالاعتماد على إجابات الموظفين – عينة الدراسة – والمبينة في الجدول رقم (55) الذي يعرض نتائج استبيان تقييم الثقافة التنظيمية، نستخلص ما يلي:

1- بلغت درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر الثقافة التنظيمية 74.167%..

2- إن السؤال رقم (1) والذي ينص على: (**يتم إبلاغك بإستراتيجية المركز؟**) قد احتل المرتبة الأولى وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 93.75%.

3- احتل السؤال رقم (3) والذي ينص على: **(هل تدعى لاجتماعات تناقش إستراتيجية المركز؟)** المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 57.5%، وبالتالي يجب على إدارة المركز التركيز على أهمية الاجتماعات ودورها في توضيح إستراتيجية المركز، وحسب وجهة نظر الباحث فإنه من الأفضل عقد اجتماعات يشارك فيها كافة الموظفين وألا تكون مقتصرة على نطاق الإداريين فقط، وفي حال حصر هذه الاجتماعات بالإداريين فيتوجب على المديرين ومديري الإدارات عقد اجتماعات بدورهم مع كافة الموظفين في إداراتهم لمناقشة إستراتيجية المركز وتوضيحها لهم.

4- احتل السؤال رقم (6) والذي ينص على: **(هل يحصل نقاش بينك وبين الموظفين الآخرين حول إستراتيجية المركز؟** المرتبة قبل الأخيرة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 61.25% فقط، وبالتالي **لا** بد من تفعيل النقاش والحوار بين الموظفين حول إستراتيجية المركز.

5- جاء السؤال رقم (2) والذي ينص على: **(هل عملية إبلاغك بإستراتيجية المركز تأخذ السمة الدورية؟)** في المرتبة الرابعة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 71.25% فقط؛ ولا بد من الإشارة إلى وجود إجراءات معمول بها لدى المركز لإبلاغ الإستراتيجية لدى الموظفين لكن هذه الإجراءات تفتقد سمة الدورية.

3-3-2- القيادة :

وفقاً للخرائط الإستراتيجية فإن تقييم القيادة يتطلب إعداد استبيانات خاصة ولــذلك فقــد قـــام الباحث بإعداد الاستبيان التالي:

تقييـــــم القيادة

الجدول رقم (56) : استبيان تقييم القيادة

الرقم	الأسئلة المطروحة
1	**هل يقوم المدير أو المشرف بتحديد المهام المطلوبة من الموظفين في إدارتهم لتحقيق إستراتيجية المركز ؟**
2	**هل يسمح المدير أو المشرف للموظفين بطرح آرائهم وأفكارهم ؟**
3	**هل المدير أو المشرف يتقبل فكرة التواصل مع الآخرين والتعلم منهم ؟**
4	**هل تستحوذ عملية تدريب وتطوير الموظفين درجة متقدمة على سلم أولويات المدير أو المشرف ؟**
5	**هل تسترعي الأمور الشخصية للموظفين اهتمام المدير أو المشرف ؟**
6	**هل يعمل المدير أو المشرف على عرض وتوضيح حاجات العملاء للموظفين؟**
7	**هل يعمل المدير أو المشرف على فهم مشاكل العملاء والعمل على حلها؟**
8	**هل يتمتع المديرون أو المشرفون بروح التجديد من خلال تقديم طرق وأساليب مبتكرة لتطوير العمل؟**

لقد وجه الاستبيان إلى (40) موظفاً موزعين على أقسام المركز المختلفة، وقد تضمن الاستبيان ثمانية أسئلة لتقييم الجاهزية الإستراتيجية لعنصر القيادة في أكساد، وفيما يلي ندرج نتائج الاستبيان :

الجدول رقم (57) :نتائج استبيان تقييم القيادة الموجه لعينة من موظفي أكساد

ن = (40)

الفقرة	مرتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة				النسبة المئوية للموافقة الكلية (نعم) %
				نعم		لا		
				ت	%	ت	%	
1	**5**	**1.550**	**0.503**	**22**	**55**	**18**	**45**	**77.50**
2	**6**	**1.475**	**0.505**	**19**	**47.5**	**21**	**52.5**	**73.75**
3	**7**	**1.350**	**0.483**	**14**	**35**	**26**	**65**	**67.50**
4	**4**	**1.575**	**0.501**	**23**	**57.5**	**17**	**42.5**	**78.75**
5	**8**	**1.225**	**0.423**	**9**	**22.5**	**31**	**77.5**	**61.25**
6	**1**	**1.900**	**0.304**	**36**	**90**	**4**	**10**	**95.00**
7	**2**	**1.875**	**0.335**	**35**	**87.5**	**5**	**12.5**	**93.75**
8	**3**	**1.725**	**0.452**	**29**	**72.5**	**11**	**27.5**	**86.25**
النسبة المئوية للموافقة الكلية (نعم) %								**79.22**

بالاعتماد على إجابات الموظفين – عينة الدراسة – والمبينة في الجدول رقم (57) الذي يعرض نتائج استبيان تقييم القيادة، نستخلص ما يلي:

1- بشكل عام بلغت درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر القيادة 79.22%.

2- إن السؤال رقم (6) والذي ينص على: **(هل يعمل المدير أو المشرف على عرض وتوضيح حاجات العملاء للموظفين؟)** قد جاء في المرتبة الأولى وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 95%، على الرغم من أن النسبة تبدو مرتفعة إلا أن طبيعة عمل المركز تبرر ذلك.

3- إن السؤال رقم (5) والذي ينص على: **(هل تسترعي الأمور الشخصية للموظفين اهتمام المدير أو المشرف ؟)** قد جاء في المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 61.25%، إلا أن الباحث يرى من خلال تواجده في المركز وعلى الرغم من الانخفاض للنسبة أن هناك اهتمام ملحوظ بأمور الموظفين الشخصية من قبل الإدارة العامة.

4- إن السؤال رقم (8) والذي ينص على: **(هل يتمتع المديرون أو المشرفون بروح التجديد من خلال تقديم طرق وأساليب مبتكرة لتطوير العمل؟)** قد جاء في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 86.25%، وهذه النسبة المرتفعة تمثل مؤشراً إيجابياً يدعم تنفيذ الإستراتيجية حيث أن عمليات التجديد تعتبر من العمليات الجوهرية الأكثر أهمية في نجاح الاستراتيجية.

5- إن السؤال رقم (4) والذي ينص على: **(هل تستحوذ عملية تدريب وتطوير الموظفين درجة متقدمة على سلم أولويات المدير أو المشرف ؟)** قد جاء في المرتبة الرابعة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 78.75%، وهذه النسبة تعتبر جيدة وذلك يتجسد من خلال الدورات والمؤتمرات وورش العمل التي تم عرضها عند دراسة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري، ويرى الباحث أنه لا بد من زيادة الاهتمام بتطوير رأس المال البشري ولاسيما أن المركز يعد من مراكز البحوث المتقدمة.

3-3-3- الانسجام :

وفقاً للخرائط الإستراتيجية فإن تقييم الانسجام يتطلب إعداد استبيانات خاصة ولذلك فقد قام الباحث بإعداد الاستبيان التالي:

تقييـــم الانسجام

الجدول رقم (58): استبيان تقييم الانسجام

الرقم	الأسئلة المطروحة
1	**هل يتم إبلاغك بأهداف الإدارة التي تعمل فيها ؟**
2	**هل عملية إبلاغك بأهداف الإدارة التي تعمل فيها تأخذ السمة الدورية ؟**
3	**هل يتم إبلاغك بأهداف الإدارات الأخرى؟**
4	**هل عملية إبلاغك بأهداف الإدارات الأخرى تأخذ السمة الدورية ؟**
5	**هل تدرك ماهية الأعمال التي تقوم بها الإدارة لتساهم في تحقيق إستراتيجية المركز؟**
6	**هل هناك تعاون بين الإدارات في المركز يعزز تحقيق الإستراتيجية؟**
7	**هل تهتم الإدارة العامة للمركز بتحسين الانسجام بين إداراته ؟**
8	**هل تدرك كيف تساهم إدارتك في تحقيق إستراتيجية المركز؟**
9	**هل تدرك كيف تساهم أعمالك اليومية في تحقيق إستراتيجية المركز؟**

لقد وجه الاستبيان إلى (40) موظفاً موزعين على أقسام المركـز المختلفـة، وقـد تـضمن الاستبيان تسعة أسئلة لتقييم الجاهزية الإستراتيجية لعنصر الانسجام في أكساد، وفيما يلي ندرج نتائج الاستبيان :

الجدول رقم (59) :نتائج استبيان تقييم الانسجام الموجه لعينة من موظفي أكساد

ن = (40)

الفقرة	مرتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة				النسبة المئوية للموافقة الكلية (نعم) %
				نعم		لا		
				ت	%	ت	%	
1	1	1.950	0.221	38	95	2	5	97.50
2	8	1.450	0.504	18	45	22	55	72.50
3	2	1.725	0.452	29	72.5	11	27.5	86.25
4	9	1.400	0.496	16	40	24	60	70.00
5	6	1.525	0.506	21	52.5	19	47.5	76.25
6	4	1.575	0.501	23	57.5	22	42.5	78.75
7	3	1.600	0.496	24	60	16	40	80
8	7	1.500	0.506	20	50	20	50	75.00
9	5	1.550	0.504	22	55	18	45	77.50
النسبة المئوية للموافقة الكلية (نعم) %								79.31

بالاعتماد على إجابات الموظفين – عينة الدراسة – والمبينة في الجدول رقم (59) الذي يعرض نتائج استبيان تقييم الانسجام التنظيمي، نستخلص ما يلي:

1- بلغت درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر الانسجام التنظيمي 79.31%.

2- إن السؤال رقم (1) والذي ينص على: **(هل يتم إبلاغك بأهداف الإدارة التي تعمل فيها ؟)** قد جاء في المرتبة الأولى وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 97.5%.

3- إن السؤال رقم (4) والذي ينص على: **(هل عملية إبلاغك بأهداف الإدارات الأخرى تأخذ السمة الدورية ؟)** قد جاء في المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 70%، وكذلك السؤال رقم (2) والذي ينص على : **(هل عملية إبلاغك بأهداف الإدارة التي تعمل فيها تأخذ سمة الدورية ؟)** ؟) قد جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 72.5%، بالتالي لا بد من تنظيم إجراءات إبلاغ أهداف الإدارات للموظفين بطريقة تضمن دورية إيصالها.

4- – إن السؤال رقم (3) الذي ينص على: **(هل يتم إبلاغك بأهداف الإدارات الأخرى؟)** قد جاء في المرتبة الثانية وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 86.25%، وهذا ما يساعد على زيادة التنسيق والتعاون بين كافة إدارات المركز لتلبية حاجات العملاء وإرضائهم.

3-3-4- مدى تشارك المعرفة :

وفقاً للخرائط الإستراتيجية فإن تقييم مدى تشارك المعرفة يتطلب إعـــداد اســـتبيانات خاصـــة ولذلك فقد قام الباحث بإعداد الاستبيان التالي:

تقييـــــم مدى تشارك المعرفة

الجدول رقم (60) : استبيان تقييم مدى تشارك المعرفة

الرقم	الأسئلة المطروحة
1	**هل يوجد لدى المركز أنظمة تحمي المعلومات (أمن المعلومات) التي تشكل قاعدة المعرفة ؟**
2	**هل يتوافر لدى المركز أنظمة اتصال لاستقبال وإرسال المعلومات المعرفية؟**
3	**هل تستخدم أنظمة تبادل المعلومات المعرفية ؟**
4	**هل لديك المعرفة اللازمة فيما يتعلق باستخدام أنظمة تشارك المعرفة؟**
5	**هل تقوم بتوثيق أفكارك ومعرفتك لكي تكون متاحة للآخرين؟**
6	**هل تلاحظ وجود لعملية فحص وتحديث البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة من قبل الخبراء والمختصين بصفة دورية؟**
7	**هل يتاح لك كموظف الوصول إلى قاعدة المعرفة والحصول على المعلومات التي تريدها ؟**

لقد وجه الاستبيان إلى (40) موظفاً موزعين على أقسام المركز المختلفة، وقد تضمن الاستبيان سبعة أسئلة لتقييم الجاهزية الإستراتيجية لعنصر مدى تشارك المعرفة في أكساد، وفيما يلي ندرج نتائج الاستبيان :

الجدول رقم (61) :نتائج استبيان تقييم مدى تشارك المعرفة الموجه لعينة من موظفي أكساد
ن = (40)

الفقرة	مرتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة				النسبة المئوية للموافقة الكلية (نعم) %
				نعم		لا		
				ت	%	ت	%	
1	5	1.62	0.490	25	62.5	15	37.5	81.25
2	1	2	0	40	100	0	0	100
3	4	1.65	0.483	26	65	14	35	82.50
4	2	1.75	0.439	30	75	10	25	87.50
5	7	1.15	0.362	6	15	34	85	57.50
6	6	1.55	0.504	22	55	18	45	77.50
7	3	1.70	0.464	28	70	12	30	85
النسبة المئوية للموافقة الكلية (نعم) %								81.61

بالاعتماد على إجابات الموظفين – عينة الدراسة – والمبينة في الجـدول رقـم (61) الـذي يعرض نتائج استبيان تقييم تشارك المعرفة ، نستخلص ما يلي:

1- بلغت الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر تشارك المعرفة 81.61% .

2- السؤال رقم (2) الذي ينص على: **(هل يتوافر لدى المركز أنظمة اتصال لاستقبال وإرسال المعلومات المعرفية؟)**، قد جاء في المرتبة الأولى وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 100%، وبالتالي يرى الباحث تميز المركز من ناحية امتلاكه أنظمة اتصال فيما يتعلق بالمعلومات المعرفية.

3- السؤال رقم (4) الذي ينص على: **(هل لديك المعرفة اللازمة فيما يتعلق باستخدام أنظمة تشارك المعرفة؟)**، قد حاز على نسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 87.5%، وهذا يدل على قدرة معظم الموظفين والمختصين على الاستخدام لأنظمة تبادل المعرفة.

4- السؤال رقم (5) الذي ينص على: **(هل تقوم بتوثيق أفكارك ومعرفتك لكي تكون متاحـة للآخرين؟)**، قد جاء في المرتبة السابعة والأخيرة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقـة وصـلت إلى 57.5%، وبالتالي يرى الباحث أنه يتوجب على إدارة المركز إيجـاد الأسـاليب الكفيلـة لتحفيز الموظفين على توثيق أفكارهم ومعارفهم وجعلها متاحة للآخرين، وذلك بـشكل يـؤدي إلى الانتقال من حالة إخفاء المعرفة إلى حالة تبادل المعلومات والمعارف.

5- السؤال رقم (6) الذي ينص على: **(هل تلاحظ وجود لعملية فحص وتحديث البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة من قبل الخبراء والمختصين بصفة دورية؟)**، قد جاء في المرتبة السادسة وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 77.5% ، ونتيجة لذلك يتوجب على إدارة المركز الاستعانة بخبراء لفحص بيانات قاعدة المعرفة وتحديثها.

6- السؤال رقم (7) الذي ينص على : **(هل تتم عملية فحص وتحديث البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة (إن وجدت) من قبل الخبراء والمختصين بصفة دورية؟)** قد جاء في المرتبة الثالثة، وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى 85 %

مما سبق يمكن تلخيص النتائج وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (62): تقييم جاهزية رأس المال التنظيمي في المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة

عناصر رأس المال التنظيمي	الجاهزية الإستراتيجية %
الثقافة التنظيمية	% 74.17
القيادة	% 79.22
الانسجام	% 79.31
تشارك المعرفة	% 81.61
رأس المال التنظيمي	**% 78.58**

النتائج والتوصيات

Results and recommendations

أولاً_ النتائـــــــج:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحث *على المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة توصلنا للنتائج التالية:*

1- يمتلك المركز إستراتيجية مفادها: **تقديم أبحاث ودراسات علمية فريدة وبـــرامج علميـــة وتدريبية متميزة تعمل على زيادة إقناع المساهمين والعملاء بأعمال المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد)**، مما يعني بأن عمليات التجديد تعتبر العمليـــات الأكثر أهمية ضمن العمليات ***الداخلية للمركز.***

2- يتبع المركز أساليب متنوعة لإبلاغ إستراتيجيته للموظفين، لكن بنفس الوقت يتطلب ذلـــك – حسب وجهة نظر الباحث- مزيداً من الجهد والوقت في سبيل توضيح الاستراتيجية.

3- بما أن الخرائط الإستراتيجية تقوم على أساس أن بعد التعلم والنمو – البعد الرابع – هـــو الذي يقود الاستراتيجية، فقد تبين لنا وجود العديد من الإجراءات والتدابير المتبعة مـــن قبـــل المركز والتي تتناول البعد الرابع ولكن بشكل غير مباشر ويفتقد للوضوح.

4- يوجد لدى المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكـــساد) توصـــيفاً واضحاً وكاملاً لشروط شغل الوظائف فيه، ويعد ذلك من العوامل التي ســـاعدت فـــي زيـــادة درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري.

5- وجد الباحث أنه لا توجد فجوة كفاءة عند تقييم الجاهزيـــة الإســـتراتيجية لـــرأس المـــال البشري في المركز، إلا أن هناك بعض الحالات غير الجوهريـــة والمتمثلـــة بعـــدم الالتـــزام بالشروط العامة لشغل الوظائف لدى المركز.

6- يشارك المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة (أكساد) بالعديد من الدورات والورش والندوات والمؤتمرات التي يدعى إليها، إلا أن عدد قليل من هذه المشاركات يساهم في دعم تنفيذ العمليات الاستراتيجية.

7- لا يوجد أي دورات يمكن أن تساعد في تعزيز المهـــارات المطلوبـــة لتأديـــة العمليـــات الاستراتيجية.

8- لا يوجد تصنيف للاستثمارات في البرامج والتطبيقـــات التكنولوجيـــة (بـــرامج معالجـــة العمليات – برامج تحليلية – برامج التحول) في المركز، وبالتالي لم نتمكن من تحديـــد نـــسب الاستثمار في كل تطبيق من تلك التطبيقات التكنولوجية.

9- وفقاً للخرائط الإستراتيجية وفيما يتعلق بمؤشر تخصيص الاستثمارات التكنولوجيـــة، فقـــد وجدنا زيادة في الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية مقابـــل انخفاضـــها فـــي البـــرامج والتطبيقات التكنولوجية.

10- بلغت درجة الجاهزية الإستراتيجية في المركـز العربـي لدراسـات المنـاطق الجافـة والأراضي القاحلة (أكساد) بالنسبة لرأس المال التنظيمي (78.58 %)، وذلـك حـسب نتـائج الاستبيانات.

11- عند تقييم الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بالنسبة لعنصر تشارك المعرفـة فقد تبين لنا عدم قيام معظم الموظفين بتوثيق أفكارهم ومعارفهم لكي تكون متاحة للآخرين.

12- عند تقييم الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بالنسبة لعنصر القيادة فقد تبين لنا بأن المدراء والمشرفين يتمتعون بروح التجديد، وهذا يساهم بشكل مباشر في زيـادة احتمـال النجاح الاستراتيجي.

ثانياً_ التوصيات:

1- يوصي الباحث بزيادة الأبحاث والدراسات التي تتناول موضوع الخرائط الإستراتيجية كونها قدمت اتجاهاً جديداً في الفكر المحاسبي يتمثل بالاعتماد على المقاييس الإستراتيجية في التقييم الشامل للمنظمات.

2- يوصي الباحث بتعزيز وتطعيم المؤشرات المالية بمؤشرات إضافية من مختلف المجالات والأنشطة الأخرى، حيث أنه من الخطأ اختصار أداء المنظمات في الأرقام والتدفقات التي تدخل وتخرج من قسم الحسابات فقط، فأداء المؤسسات أكبر من ذلك وأشمل وأكثر تعقيداً.

3- يوصي الباحث إدارات الشركات بضرورة خلق الوعي وزيادة الاهتمام بالبعد الاستراتيجي عند تقييم أداء شركاتهم ولاسيما في ظل التغيرات الشديدة التسارع في بيئة العمل الحالية.

4- يوصي الباحث بزيادة الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الإستراتيجية – تعريفها، تصميمها، طرق وأساليب إعدادها- وذلك على اعتبار أن الإستراتيجية تشكل نقطة الارتكاز لمفهوم الخرائط الاستراتيجية، فلا يمكن تطبيق الخرائط الإستراتيجية دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المنظمة.

5- يوصي الباحث إدارات الشركات بفسح المجال أمام المحاسبين للقيام بدورهم الاستراتيجي.

6- يوصي الباحث المحاسبين بضرورة تطوير ورفع مهاراتهم التي تعزز قدرتهم على القيام بالدور الاستراتيجي.

7- السعي المستمر لتطوير مهارات وقدرات المحاسبين وتذليل كافة الصعوبات والعوائق التي تمنعهم من القيام بدورهم الاستراتيجي في المنظمات والمتمثل بالمشاركة في إعداد وصياغة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

8- يوصي الباحث بزيادة الاهتمام من قبل الصحف والمجلات المتخصصة بمناقشة وبحث المسائل المتعلقة بموضوع الاستراتيجيات، وكذلك ضرورة عقد ندوات ومؤتمرات خاصة تتناول الموضوع ذاته.

9- إحداث مؤسسات متخصصة بكافة الجوانب المتعلقة بالمحاسبة الإدارية الإستراتيجية ولاسيما فيما يتعلق بموضوعي الخرائط الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

10- تضمين المناهج الجامعية مقررات خاصة تبحث في أساليب وقواعد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

المصادر والمراجع
References

أولاً : المراجع باللغة الإنكليزية:

1- الكتب :

1. **Atkinson, A, and Epstein, M. (2000),"Measure for measure, Realizing the power of the balanced scorecard", CMA Management, September, 22-28.**
2. **Cobbold. I.M, and G.J.G Lawire,(2002)(The development of the balanced scorecard as a strategic management tool)**
3. **Cusumano, M.A & Markides, C.C, Strategic Thinking for the Next Economy, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.**
4. **David, F. Strategic Management, Columbus: Merril Publishing Company, 1989.**
5. **Drucker, P. The Practice of Management. New York, NY: HarperBusiness. 1954.**
6. **Horngren, Foster, Datar, Cost Accounting Amanagerial Emphasis Tenth Editon , Prentice- Hall International Inc, 2000.**
7. **Johnson & Kaplan, Relevance Lost: The Rise and fall of Management Accounting, Harvard Business School Press, Boston, 1987.**
8. **Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.**
9. **Robert S. Kaplan and Anthony A. Atkinson, Advanced Management Accounting, Third Edition, Prentice Hall, 1998.**
10. **Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps _ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.**
11. **Robert S. Kaplan and David P. Norton, The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard Business Press, 2008.**
12. **Romney B .Marshal, Steinbart .Panl John, Accounting information system (2003).**
13. **Simons R., Performance Measurement and Strategic Control Systems for Implementing Strategy, Prentice Hall: New Jersey, 1999.**

2- الدوريات والمقالات :

1- **Adhijit Sinha, Balanced Scorecard:A Strategic Managemant Tool, Vidyasagar University Journal Of Commerce Vol. 11. March 2006.**
2- **Banker .Rajiv , Chang. Hsihui Pizzini. Mina J (The Balanced Scorecard:Judgemental effects of performance measures links to strategy) Accounting Review.**
3- **Barbera M., Management Accounting: The Future, Chartered Accountants Journal, Oct, 1996.**
4- **Bill Cotton, Kaplan and Norton's six-stage strategy execution approach, Chartered Accountants Journal, vol 87, Issue 6, July 2008.**
5- **Brand.M and S.Dror, Strategy maps as improvement paths of enterprises, International Journal of Production Research, Vol. 46, No. 23, 1 December 2008**
6- **Bromwich, M., 1988, Managerial Accounting Definition and Scope— from a Managerial View, Management Accounting (UK), Vol. 66, No. 8.**
7- **Bromwich, M., 1990, The Case For Strategic Management Accounting: the Role of Accounting Information for Strategy In Competitive Markets, Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, No.1.**
8- **Chenhall R. & K. Langfield, Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs, Management Accounting Research, Issue 9, 1998**
9- **Durden C. H. & Hassel L. G. & D. Upton, Cost accounting and performance in a just-in-time environment, Asia Pacific Journal of Management, Issue 16, 1999.**
10- **Ezzamel M. & Lilley S. & H. Willmott, Accounting for management and managing accounting: Reflections on recent changes in the UK, Journal of Management Studies, Vol. 34, Issue 3, 1997.**
11- **Frangos, Cassandra A, USING STRATEGY MAPS TO PRIORITIZE LEARNING AND PERFORMANCE IMPROVEMENT AGENDAS, Performance Improvement; Feb2007, Vol. 46 Issue 2, p26.**
12- **Hax, A. C., and N. S. Majluf, 1984, The corporate strategic planning process, Interfaces, Vol. 14, January-February**
13- **Hickson, D. J., 1987, Decision making at the top of organizations, Annual Review of Sociology, Vol. 13.**

14- **Hoque & Alam, TQM adoption – Institutionalism and changes in management accounting systems: A case study, Accounting and Business Research, Vol. 29, Issue 3.**
15- **Howard M.Armitage and Cameron Scholey, Using strategy maps to drive performance, CMA Management, vol 80, Issue 9, Feb 2007.**
16- **Johnson, Relevance Regained: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment, The Free Press, 1992.**

17- **Kaplan, R. S, and D. P. Norton. 2001b. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons (March): 87-104.**
18- **Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 1992, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, No.1.**
19- **Kaplan, R.S. (2002) "Using the Balance Scorecard", Conference "Robert Kaplan Live" 20 June, Kuala Lumpur.**
20- **Kaplan, R.S. and Norton, D.P.(1996) "Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review ,Feb.**
21- **Kaplan, R.S & D. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business review, January-February 1996.**
22- **Kotter, J. Leading Change. Boston, MA: HBS Press, 1996.**
23- **Lipe, M.G. and Salterio, S.E. (2000) "The Balanced Scorecard : Judgments Effect of Common and Unique Performance Measures", The Accounting Review,75(3).**
24- **Lord B. R., Strategic management accounting: The emperor's new cloths?, Management Accounting Research, Issue 7, 1996.**
25- **Michael Porter, What Is Strategy?, Harvard Bossiness Review, November-December 1996.**
26- **Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.**
27- **Nyamori .R. O, Strategic Accounting: Revisiting The Agenda, Massey University publishing, New Zealand, 2004.**
28- **Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday, 1990, 235.**
29- **Porter, M. E. What Is Strategy?, Harvard Business Review, Nov_Dec 1996.**
30- **Porter, M. E., 1985, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (NY: Free Press).**

31- Reilly, C. O, J. Chatman, and D. Caldwell, People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal, September 1991.
32- Robert S. Kaplan, Five questions about ……. Strategy maps, Harvard Management Update, Vol. 9 Issue 11, Nov2004.
33- Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1993) Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review.
34- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.
35- Robert S. Kaplan and David P. Norton,Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measures To Strategic Management, Accounting Horizons, Vol 15 No1 Part 2, March 2001, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.
36- Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1993) Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review.
37- Shank, J. K. & V. Govindarajan, 1992a, Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective, Journal of Management Accounting Research, Vol.4.
38- Shank, J. K. & V. Govindarajan, 1992b, Strategic Cost Analysis of Technological Investments, Sloan Management Review, Vol. 34, No.1.
39- Shank, J. K. & Govindarajan, V., 1993, Strategic Cost Management: the New Tool for Competitive Advantage (NY: The Free Press).
40- Simmonds, K., 1982, Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example, Accounting and Business Research, Vol. 42.
41- Simons, R. Levers of Control. Boston, MA: HBS Press. 1995.
42- Simons, R., 1987, Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis, Accounting, Organizations and Society, Vol. 12, No.4.
43- Sloan James w, Strategy Maps . Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, Journal of product innovation management, Jan 2005, vol 22, Issue 1.
44- Tani, T., H. Okano, N. Shimuzu, J. Fukuda, and S. Cooray, 1994, Target Cost Management in Japanese Companies: Current State of the Art, Management Accounting Research, Vol. 5, No.1.
45- Turney P. & B. Anderson, Accounting for continuous improvement, Sloan Management Review, Winter, 1989.

46- yin, k. Robert : case study research , (USA : sage puplications , 1994)

-3 مواقع الويب :

1- Brignall, S. (2003) "The Unbalanced Scorecard: A social and Environmental Critique", on the internet at http://www.environmental-_center.com/articles/article1327/article1327pdf.
2- Glenn M.Gomes (1996). Strategic Management, Self –Study Modules. http://www.csuchio.edu/
3- Inman M.L. (1999) Strategic Management Accounting. http://www.accaglobal.com/
4- Mitchell and Susan Young, Strategic management and change management and the National Training Framework, 2003, in http://www.reframingthefuture.net.
5- Norton, D.p.(March 2006) Survey of 143 performance management professionals from balancedscorecard collaborative online community @ bscol.com.lincoln,MA :Balanced scorecard collaborative/palladium group.
6- Oliver ,P. (2002) "Drawing up a Balanced scorecard for an Integrated Quality , Safety and Environment Care System", Business Briefing. Global Automotive Manufacturing & Technology , on the Internet at http://www.environmentalcenter.com/articles/articles/article1326/article1326pdf.
7- Jim Witkin, If You Can't Measure it, you Can't Manage it, http://www.triplepundit.com ,Feb 2009.

ثانياً : المراجع باللغة العربية:

1- الكتب :

1) **الطويل. ليلى، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، دار بترا للنشر والتوزيـــع، ص 282، 2004.**
2) **العمري. هاني عبد الرحمن ، منهجية بطاقة القياس المتـــوازن لـــلأداء فـــي بنـــاء الإستراتيجية القيادية، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيـــز، المملكـــة العربية السعودية،2003.**
3) **المنيف. د إبراهيم ، كتاب الفكر الإداري المعاصر، 1994.**
4) **حجاج. د أحمد حامد، محاسبة التكاليف مدخل إداري، دار المريخ للنـــشر المملكـــة العربية السعودية، 2001.**
5) **عبد المنعم. هيثم أحمد حسين، نموذج محاسبي لقيـــاس وتقيـــيم الأداء المؤســـسي للمنظمات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2003.**
6) **فلوح. د صافي ، المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات، منشورات جامعـــة دمـــشق 1999-2000.**
7) **فلوح. د صافي، ميده. د إبراهيم، الغصين. د راغب، المحاسبة الإدارية ، منشورات جامعة دمشق 2008-2009 .**
8) **اتفاقية إنشاء المركز العربي والأنظمة واللوائح النافذة، النظـــام الـــداخلي للمركـــز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة، دمشق، 2004.**

2- **الدوريات والمقالات :**

1) البشتاوي. د سليمان حسين ، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الأول، 2004.
2) عبد العظيم. د محمد حسن محمد ، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول ، يونيو ٢٠٠٥.
3) مخيمر. د عبد العزيز. وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000.
4) خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ، العدد 273.

3- **مواقع الويب :**

1) مفهوم الإستراتيجية ــ التكتيك - مكتبة المقالات - منهل الثقافة التربوية www.manhal.net 29-7-2008